

O Tradutor Ansioso:
Aplicação do Conceito de Antifragilidade à Tradução

Marco António Franco Neves

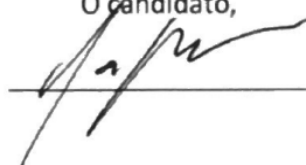
Tese de Doutoramento em Línguas, Literaturas e Culturas,
Especialidade de Estudos de Tradução

Novembro de 2019

DECLARAÇÕES

Declaro que esta tese é o resultado da minha investigação pessoal e independente. O seu conteúdo é original e todas as fontes consultadas estão devidamente mencionadas no texto, nas notas e na bibliografia.

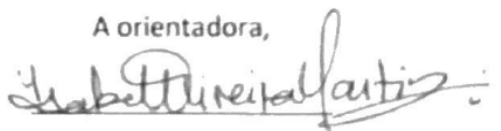
O candidato,

A handwritten signature in black ink, consisting of several fluid, connected strokes, positioned above a horizontal line.

Lisboa, 11 de Novembro de 2019

Declaro que esta tese se encontra em condições de ser apreciada pelo júri a designar.

A orientadora,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Isabel Pereira Santos', written in a cursive style above a horizontal line.

Lisboa, 11 de Novembro de 2019

Tese apresentada para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de
Doutor em Línguas, Literaturas e Culturas, Especialidade de Estudos de Tradução,
realizada sob a orientação científica da Prof.^a Doutora Isabel Oliveira Martins.

Dedicado à Zélia, ao Simão e ao Matias.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, em primeiro lugar, a todos os colegas — tradutores, gestores de projecto e professores — que me ensinaram, na prática, muito do que aqui apresento.

Agradeço ao meu irmão Diogo Neves por conversas que me conduziram a algumas das ideias aqui expostas.

Agradeço também à minha orientadora, Prof.^a Doutora Isabel Oliveira Martins, pela paciência e orientação durante todos estes anos.

Por fim, um agradecimento especial à minha mulher, Zélia, que embarcou comigo na aventura de criar uma empresa de tradução. Por essa razão e por muitas outras, esta tese teria sido impossível sem ela.

O TRADUTOR ANSIOSO:
APLICAÇÃO DO CONCEITO DE ANTIFRAGILIDADE À TRADUÇÃO

MARCO ANTÓNIO FRANCO NEVES

RESUMO

PALAVRAS-CHAVE: tradução, antifragilidade, risco, prática da tradução, gestão de projectos

A presente tese aplica o conceito de “antifragility” (que traduzo como “antifragilidade”), tal como definido por Nassim Nicholas Taleb (2012), a vários aspectos práticos da profissão do tradutor. A imprevisibilidade profissional, a complexidade crescente dos projectos e a ansiedade do próprio tradutor contribuem para uma fragilidade da actividade de tradução que é muitas vezes ignorada. Depois de detectar vários pontos de fragilidade invisível (excesso de especialização e optimização, demasiada dependência de determinada fonte de rendimentos, entre outros), apresento um modelo que permite a todos os profissionais encontrar formas de trabalhar mais “antifrágeis”, ou seja, que ganham com a imprevisibilidade, com o erro e com a passagem do tempo. A antifragilidade é um conceito que se liga de forma profunda às boas práticas, à melhoria contínua e à necessidade de encontrar métodos e ferramentas de trabalho mais humanos e robustos — e a sua aplicabilidade ao mundo da tradução é clara e urgente. A presente tese, ao aplicar o conceito de forma original, rigorosa e criativa ao mundo da tradução, procura contribuir para que todos os intervenientes no processo de tradução tenham vidas menos frágeis, mais abertas às oportunidades, menos mecanizadas e repetitivas. No fundo, o modelo orienta-se para uma profissão mais humana. A tese termina com sugestões concretas para aplicação do modelo de acção apresentado.

**THE ANXIOUS TRANSLATOR:
ANTIFRAGILITY APPLIED TO TRANSLATION**

MARCO ANTÓNIO FRANCO NEVES

ABSTRACT

KEYWORDS: translation, antifragility, risk, translation practice, project management

This thesis applies the concept of "antifragility", as defined by Nassim Nicholas Taleb (2012), to various practical aspects of the translator's profession. Professional unpredictability, the growing complexity of projects and the translator's own anxiety contribute to the often-overlooked fragility of translation. After detecting several points of invisible fragility (over-specialization and optimization, too much dependence on a given source of income, among others), I present a model that allows all professionals to find ways to work in a more "antifragile" way, meaning in a way that allows translators to gain from unpredictability, errors and the passage of time. Antifragility is a concept deeply linked to better practices, continuous improvement and the need to find more humane and robust methods and work tools — and its applicability to the world of translation is clear and urgent. This thesis, by applying the concept in an original, rigorous and creative way to the world of translation, seeks to help all those involved in the translation process to live lives that are less fragile, more open to opportunities, less mechanized and repetitive. In simpler terms, the model is oriented towards a more humane professional practice. The thesis ends with a set of practical suggestions on how to apply the model.

ÍNDICE

Introdução: o tradutor perante a incerteza	4
1. O tradutor perante a complexidade	13
1.1. Estudos do Tradutor	13
1.2. Problematização do conceito de complexidade	20
1.3. A complexidade nos Estudos de Tradução	27
1.4. Questões metodológicas	38
1.5. Para lá do risco: o modelo de Taleb.....	46
2. Armas conceptuais: fragilidade e antifragilidade.....	55
2.1. A origem da ansiedade e a ilusão da previsibilidade	55
2.2. O detector de fragilidade.....	66
2.2.1. A fragilidade do tradutor	66
2.2.2. A fragilidade das empresas de tradução.....	71
2.2.3. A opacidade do rendimento em tradução.....	77
2.3. A bússola antifrágil	88
2.3.1. Conceito de antifragilidade.....	88
2.3.2. A tríade de Taleb.....	91
2.3.3. Tácticas antifrágéis	97
3. Fragilidade, robustez e antifragilidade em tradução.....	99
3.0. A perspectiva da gestão de projectos.....	99
3.1. A orçamentação.....	108
3.1.1. A ansiedade da orçamentação.....	108
3.1.2. A tríade na orçamentação	109
3.1.3. Caso prático: o que incluir no orçamento?	112

3.2. Planeamento dos projectos	119
3.2.1. A ansiedade do planeamento	119
3.2.2. A tríade do planeamento dos projectos de tradução	119
3.2.3. Caso prático: as interacções entre diferentes projectos	122
3.3. A ansiedade da equipa.....	124
3.3.1. A ansiedade do tradutor certo.....	124
3.3.2. A tríade da escolha dos tradutores.....	124
3.3.3. Caso prático: a escolha dos tradutores.....	126
3.4. Comunicação durante o projecto	128
3.4.1. A ansiedade da comunicação	128
3.4.2. A tríade da comunicação	133
3.4.3. Caso prático: as instruções	139
3.5. Uso das ferramentas tecnológicas.....	146
3.5.1. A ansiedade da tecnologia	146
3.5.2. A tríade do uso da tecnologia	152
3.5.3. Caso prático: a motivação perante o computador	158
3.6. O tradutor ansioso.....	160
3.6.1. A ansiedade da tradução	160
3.6.2. A tríade da tradução	163
3.6.3. Caso prático: o conjuntivo	177
3.7. O problema da revisão.....	179
3.7.1. A ansiedade da revisão	179
3.7.2. A tríade da revisão	180
3.7.3. Caso prático: a pele do revisor em jogo.....	182
3.8. A avaliação do cliente	185

3.8.1. A ansiedade da entrega	185
3.8.2. A tríade da avaliação.....	189
3.8.3. Caso prático: reclamações	194
4. A estratégia antifrágil	198
4.1. Tácticas antifrágeis	198
4.1.1. Fuga à fragilidade.....	199
4.1.2. Opcionalidade	207
4.1.3. Redundância	214
4.1.4. Tentativa e erro	224
4.1.5. <i>Via negativa</i>	233
4.1.6. Pele no jogo	240
4.1.7. Barra de pesos	247
4.2. Estudos de caso: aplicação da estratégia antifrágil	251
4.2.1. Estudo de caso: as armadilhas do notário	251
4.2.2. Estudo de caso: as armadilhas fiscais	262
4.3. Proposta de ferramenta antifrágil: listas de verificação.....	277
Conclusão: ferramentas para seres falíveis	291
Bibliografia.....	298
Lista de figuras	305

Introdução: o tradutor perante a incerteza

Wind extinguishes a candle and energizes fire.

Likewise with randomness, uncertainty, chaos: you want to use them, not hide from them. You want to be the fire and wish for the wind.

Nassim Nicholas Taleb (*Antifragile*, 2012, p. 3)

Começo esta tese chamando a atenção para um tradutor em particular. Imaginemo-lo sentado à secretária, a um canto da sala, a olhar para o ecrã, onde vemos uma tabela bilingue: à esquerda, uma série de segmentos em inglês; à direita, vários espaços, nalguns dos quais o tradutor já escreveu a tradução do segmento inglês, enquanto noutros vemos espaços em branco que devem ser preenchidos, impreterivelmente, até às 17 horas desse dia.

Esta tabela foi criada dentro do *software* de auxílio à tradução com o nome de *memoQ*. O tradutor não está habituado a trabalhar com o *memoQ*, mas aceitou usar o *software* para poder receber este projecto em particular, enviado por uma empresa de tradução com quem trabalha com frequência. Se a empresa deixasse de lhe enviar trabalho, ficaria com o rendimento mensal reduzido a quase nada.

O tradutor que estamos a observar sente várias *ansiedades*: a frase que está à sua frente tem um termo que não conhece e que não consegue encontrar em nenhum dos recursos habituais. Já percebeu que o gestor de projectos que lhe enviou o trabalho está particularmente cansado e irritado e, apesar da boa relação que têm, não está com muita vontade de lhe pedir ajuda. Por outro lado, o filho tem um problema na escola e não consegue, por mais que tente, abstrair-se desse problema. O prazo também não ajuda: os segmentos por traduzir ainda são mais de 50% e conseguirá terminar apenas se tiver a sorte de não encontrar mais termos destes pelo caminho. Este é um cliente importantíssimo. É praticamente o único cliente que tem, o que é confortável, pois não tem de procurar novos clientes e já conhece as preferências e sistema de funcionamento

(excepto nos dias em que se lembram de pedir a utilização de um novo programa de tradução), mas não deixa de representar um perigo.

A cena que acabei de descrever não é difícil de imaginar para quem trabalha no sector da tradução comercial.¹ Mas podemos continuar o exercício de imaginação: o trabalho virá a ser entregue com um pequeno atraso, o que não será problemático. No entanto, no dia seguinte, o gestor de projectos que tinha enviado este projecto ao tradutor irá sair da empresa. O tradutor não sabe, mas este facto irá retirar-lhe o cliente, pois na empresa apenas aquele gestor de projectos trabalha com ele. Por outro lado, o termo que estava à procura não irá levantar nenhum problema. O cliente final, na verdade, nem irá reparar na perfeição da adequação do termo português à peça descrita no manual (para o cliente final, essa adequação é o mínimo exigido). No entanto, um dos engenheiros da empresa reparará numa construção frásica que considera errada e daí surgirá uma reclamação. O novo gestor de projectos recebe a reclamação e contacta o tradutor. Este defende-se, explicando que a construção está correcta. O gestor de projectos concorda, mas acaba por registar, inconscientemente, que este tradutor criou um pequeno problema. Será uma das múltiplas e complexas razões que levarão o tradutor a não receber novos trabalhos de tradução deste cliente.

A situação do tradutor perante o mercado de trabalho é, neste caso, frágil. Uso já este termo que remete para o conceito de “fragilidade”, que irei definir rigorosamente mais adiante. Note-se que, neste caso, a fragilidade está ligada, por um lado, à complexidade da situação, em que temos várias peças em movimento, com ligações difíceis de discernir (pessoas, textos, expectativas, entre outras), e por outro à

¹ Uso “tradução comercial” como termo genérico que engloba todos os tipos de tradução habitualmente executados por uma empresa de tradução: tradução técnica, tradução jurídica, tradução de textos de marketing, tradução certificada em notário, etc. Há uma sobreposição considerável entre estes vários tipos de tradução. Para esta tese, é mais importante reconhecer a complexidade e porosidade inerentes aos textos a traduzir para uma empresa do que definir uma tipologia estanque. Irei usar, daqui em diante, o termo “tradução comercial” com o sentido lato de “tradução realizada para entidades com fins lucrativos”, retirando a tradução literária, na medida em que esta ocorre, de forma geral, com tradutores que trabalham para, ou em editoras.

incerteza (ou imprevisibilidade). Imaginei um cenário em que o tradutor perde todo o rendimento de um dia para o outro, sem que tenha forma de saber que tal vai acontecer.

Aproximamo-nos do tema desta tese: qual será a melhor forma de lidar com a incerteza? Usando outros termos: como corrigir a fragilidade perante a volatilidade? Haverá forma de reduzir essa fragilidade? Dando outro passo: haverá forma de ganhar com a volatilidade? Haverá forma de nos transformarmos no fogo descrito na epígrafe desta introdução? Haverá forma de corrigir a ansiedade que é uma das características de qualquer profissional na área? Ou seja, será que é possível imaginar uma situação de antifragilidade, em que o tradutor tem mais a ganhar do que a perder com a incerteza em relação ao futuro?

É este o ponto de partida da tese. Irei aplicar o conceito de antifragilidade, concebido por Nassim Nicholas Taleb, ao processo e ao produto da tradução comercial, centrando-me nas figuras do tradutor e do gestor de projectos, ou seja, nos profissionais² responsáveis por seguir um determinado processo para criar um produto a entregar ao cliente final.

O meu foco é a pessoa em si, incluindo o corpo físico dessa pessoa. Apresento uma tese materialista, no sentido que lhe deu Savater (1992):³

² Como avisam Saldanha e O'Brien (2014), o termo "profissional" é problemático:

A 'professional', for example might be somebody who earns a living from commercial translation practice and who has ten years of experience, or it might be an MA student who has completed one year of translator training and who is about to launch their translation career. Clearly, cross-study comparisons cannot be made with such varied definitions, and this state of affairs seriously hampers the building, testing and validating of models and theories in the discipline. Since the focus of translation competence research is often pedagogical, it also hampers the development of pedagogical theory and practice, and so the problem cannot be understated. Until the discipline comes to an agreement about how to designate participants, individual researchers should pay significant attention to their own use of terms and definitions and should aim to be transparent. We also need to avoid loose interpretations. (p. 114)

Nesta tese, restrinjo o conceito de "profissional de tradução" a tradutores e gestores de projecto que trabalhem em tradução comercial e que dependam economicamente desta actividade.

³ Sigo as normas da APA no que toca a citações e referências. As referências a edições electrónicas incluem a indicação do título da secção, sem aspas nem itálico, substituindo o número de página.

Los idealismos de banderitas, patronímicos y ortodoxias celestiales enfrentan a los hombres, pero el materialismo del gozo y la piedad por los cuerpos los emparenta universalmente. [...] Rousseau comprendió para siempre lo intolerable de la sociedad en que vivía al ver a un criado agachado cuyo cuerpo servía de escabel al terrateniente gordinflón para subir a su caballo. Contra la exasperación idealista de ansiedades por la seguridad, el consumo, la acumulación, el prestigio, la utopía, la identidad, etcétera, la receta materialista para aprender a disfrutarlo todo es no esperar nada. Así que el pelma de Gruñón deplora el materialismo en que vivimos, mientras el Sabio sensato lo echa de menos a su alrededor y, discretamente, lo practica todo lo que puede.

Que tem isto que ver com esta tese? Tem muito: também a tese parte da ansiedade como emoção, ou seja, um particular estado físico do corpo humano⁴, reveladora de um certo problema e, muitas vezes, causa desse mesmo problema para propor soluções que permitam ultrapassar algumas das pequenas ansiedades que compõem essa primeira ansiedade primordial. Por outro lado, é no materialismo sem pudor do corpo do tradutor que parto para esta investigação.⁵

Vou, em suma, “sujar as mãos” com o concreto, com cada pessoa que teve a sorte ou o azar de se ver envolvida nesta profissão de tradutor. A tese tem como destinatários essas mesmas pessoas. Tentarei descrever um modelo de actuação e de tomada de decisões que seja rigoroso e útil e que possa ser usado por qualquer profissional. A pergunta a que tentarei responder é esta: como devemos agir enquanto profissionais de tradução perante a incerteza, incerteza essa que é muito superior ao que imaginamos?

⁴ Na definição de Damásio (2005, p. 145), “an emotion is a collection of changes in body state connected to particular mental images that have activated a specific brain system”.

⁵ Não sendo esse o motivo por que a usei aqui, da citação de Savater transparece também uma visão estoica da vida e essa filosofia clássica perpassa por muito do que veremos daqui em diante. Nassim Nicholas Taleb, ao descrever o termo que criou (“antifragilidade”) apresenta-o como uma elaboração da filosofia estoica da Antiguidade: para quem nada espera, tudo é positivo.

Para abordar a questão, irei partir da reflexão prática sobre o meu próprio trabalho enquanto tradutor, gestor de empresa de tradução e docente de Prática da Tradução e Tecnologias de Tradução e sobre as experiências partilhadas entre colegas, professores e alunos, complementadas por leituras teóricas adequadas à criação de soluções para os problemas que tanto eu como os colegas, professores e alunos encontramos diariamente.

O que une os problemas que tento resolver é a imprevisibilidade dos mesmos. A imprevisibilidade será, desta forma, o primeiro vértice do triângulo que considero ser o problema de investigação. O segundo vértice é a complexidade associada aos sistemas envolvidos no processo de tradução. Esta complexidade está intimamente associada à imprevisibilidade. Afinal, é precisamente por estarmos perante sistemas complexos e não-lineares que não nos é possível prever de forma útil o que irá acontecer em cada projecto, com cada cliente, no nosso percurso profissional... Por fim, o triângulo tem o vértice da fragilidade, ou seja, a nossa exposição negativa à volatilidade do mundo.

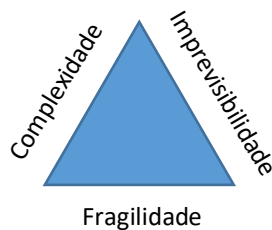


Figura 1 - O problema a resolver

Esta é a descrição gráfica do problema de investigação, num primeiro nível: como ajudar o tradutor a lidar com este triângulo? Ou seja, como fugir da fragilidade inerente à complexidade e incerteza do mundo? Ou seja, como ser mais *robusto*? Num segundo nível, o problema de investigação é um pouco diferente: mais do que lidar com a incerteza, como ganhar com a incerteza? Ou seja, como ser *antifrágil*?

É uma tese que tenta reflectir e aconselhar, mas sempre imbuída daquilo que Taleb (2007) chama a Visão Trágica da humanidade:⁶

[...] the Tragic Vision of humankind [...] believes in the existence of inherent limitations and flaws in the way we think and act and requires an acknowledgment of this fact as a basis for any individual and collective action.
(Prologue)

É com base nessas limitações que devemos criar estratégias e tácticas de actuação. No entanto, essas estratégias e tácticas dificilmente serão transmissíveis a outros sem que haja uma adesão emocional às mesmas, como também refere Taleb (2007, Prologue): “Delivering advice assumes that our cognitive apparatus rather than our emotional machinery exerts some meaningful control over our actions.”

É difícil, numa tese académica, admitir que o puro raciocínio pode não ajudar a resolver o problema que nos propomos resolver. No entanto, não há volta a dar: temos de aprender a lidar com as limitações humanas, as inclinações pessoais, a forma parcial e enviesada como vemos o que nos rodeia.

A resposta que tentarei dar não será um modelo teórico que explique a actividade de tradução, mas antes uma estratégia para viver melhor enquanto profissional de tradução. Falo da *estratégia antifrágil*. Esta estratégia serve-se de várias

⁶ Taleb (2007) enquadra esta visão numa corrente de pensadores (há ainda a considerar os pensadores estóicos, referidos em muitas das suas obras):

This category of people includes Karl Popper (falsificationism and distrust of intellectual “answers,” actually of anyone who is confident that he knows anything with certainty), Friedrich Hayek and Milton Friedman (suspicion of governments), Adam Smith (intention of man), Herbert Simon (bounded rationality), Amos Tversky and Daniel Kahneman (heuristics and biases), the speculator George Soros, etc. The most neglected one is the misunderstood philosopher Charles Sanders Peirce, who was born a hundred years too early (he coined the term scientific “fallibilism” in opposition to Papal infallibility). Needless to say that the ideas of this book fall squarely into the Tragic category: We are faulty and there is no need to bother trying to correct our flaws. We are so defective and so mismatched to our environment that we can just work around these flaws. (Prologue)

táticas: a fuga à fragilidade, a opcionalidade, a heurística, entre outras. Serão essas táticas que descreverei, analisando casos práticos, ao longo da tese.

Esta tese não tem como tema a tradução enquanto conceito. Tem como tema (e como destinatários) o tradutor cansado perante uma frase complexa; o cliente, desconfiado, perante a mesma frase, dias depois; o tradutor perante a legislação sobre o IVA, tentando perceber se deve ou não cobrar IVA a um cliente particular; um gestor de projectos perante uma escolha entre dois tradutores; um tradutor freelancer que perdeu um cliente e ainda não sabe; todos nós, que vivemos sem saber o que irá acontecer, nesta profissão e em todas as outras. É uma tese que, de forma prática, tenta apresentar algumas ideias para viver melhor em tradução.

Apresento agora uma descrição sumária do percurso que farei ao longo da tese. Esta descrição incluirá, para cada parte, algumas notas metodológicas.

Após a presente introdução, que apresenta o **problema de investigação**, a primeira parte (“O tradutor perante a complexidade”) enquadra a investigação no âmbito dos Estudos de Tradução e dos Estudos da Complexidade, fazendo a necessária revisão da literatura relevante, e introduz o conceito de **antifragilidade**, enquadrado num modelo baseado na obra de Taleb, cujos conceito e modelo servirão de estratégia de resposta ao problema descrito.

A segunda parte (“Armas conceptuais: fragilidade e antifragilidade”) descreve os dois conceitos principais da tese — fragilidade e antifragilidade —, criando um **modelo de actuação original**, baseado no modelo criado por Taleb, com base em várias táticas e numa estratégia antifrágil. O modelo inclui um *detector de fragilidade* e uma *bússola antifrágil*. Por outras palavras, tento perceber onde está a fragilidade e procuro, depois, orientações para nos afastarmos dessa fragilidade e nos aproximarmos da antifragilidade. Esta parte inclui a aplicação do modelo tanto a profissionais *freelancer* como a profissionais contratados por empresas, bem como à própria figura da empresa de tradução, nunca esquecendo que uma empresa, em si, não tem corpo, mas é feita por pessoas concretas, essas sim, a nossa preocupação.

A terceira parte (“Fragilidade, robustez e antifragilidade em tradução”), a mais extensa, irá concentrar-se na tradução enquanto processo, ou seja, na concretização de **projectos de tradução**. Investigo a fragilidade e procuro formas de lhe fugir, criando tácticas de aproximação à antifragilidade. Esta parte está dividida em oito secções autónomas, analisando a fragilidade e dando pistas para delinear uma estratégia antifrágil nas seguintes áreas:

1. orçamentação;
2. planeamento e procedimentos;
3. trabalho em equipa;
4. comunicação;
5. tecnologia;
6. tradução;
7. revisão;
8. avaliação por parte do cliente.

As oito partes correspondem a oito aspectos dos projectos de tradução que representam não só a complexidade inerente a cada aspecto, como a interacção complexa e não-linear entre as várias peças em jogo. Quando falo de peças, incluo os profissionais, os clientes (não só as estruturas, como as pessoas em particular), os textos, as ferramentas, as estruturas legais e fiscais, entre outras.

Para cada uma destas oito secções, irei apresentar uma ansiedade particular, como sintoma da fragilidade do profissional perante o aspecto em análise, para depois aplicar uma tabela baseada na tríade que Taleb cria no livro *Antifragile*, aplicação essa que permitirá compreender os caminhos, se os houver, que nos podem levar a uma situação mais antifrágil (ou menos frágil). Cada secção termina com a análise de um caso prático.

A quarta parte (“A estratégia antifrágil”) começa por estabelecer, de forma concreta, sete **tácticas que nos permitem aumentar a antifragilidade** das nossas situações e acções. Estas tácticas serão explanadas em acções concretas que permitem reduzir a fragilidade e aumentar a antifragilidade.

A quarta parte inclui, na segunda secção, a análise de **dois casos particulares de complexidade e fragilidade**, servindo como estudos de caso autónomos. São estes a tradução autenticada em notário e a dupla tributação do rendimento do tradutor. Apesar de parecer estarmos perante dois temas arbitrários, constituem duas fontes especialmente importantes de complexidade, levando a vários conflitos e problemas. Estes são dois temas que, numa análise exterior, não mereceriam um destaque tão grande num estudo alargado da tradução. No entanto, na prática, acabam por assumir uma importância desmesurada na vida de muitos tradutores, o que vem demonstrar como as reais dificuldades da tradução nem sempre são as mais previsíveis. Tentarei aplicar a estratégia antifrágil para reduzir a fragilidade nos casos descritos.

Por fim, a terceira secção da quarta parte apresenta uma **proposta de ferramenta prática (listas de verificação)**, adaptada aos princípios da estratégia antifrágil.

A conclusão apresentará orientações para investigações futuras a partir dos conceitos apresentados e desenvolvidos.

1. O tradutor perante a complexidade

1.1. Estudos do Tradutor

Nesta secção, irei integrar a tese nos Estudos de Tradução. Não será fácil se olharmos apenas para aquela que é já uma imagem clássica dos Estudos de Tradução: o mapa da disciplina criado em 1972 por Holmes (1987) e representado por Chesterman (2009) desta forma:

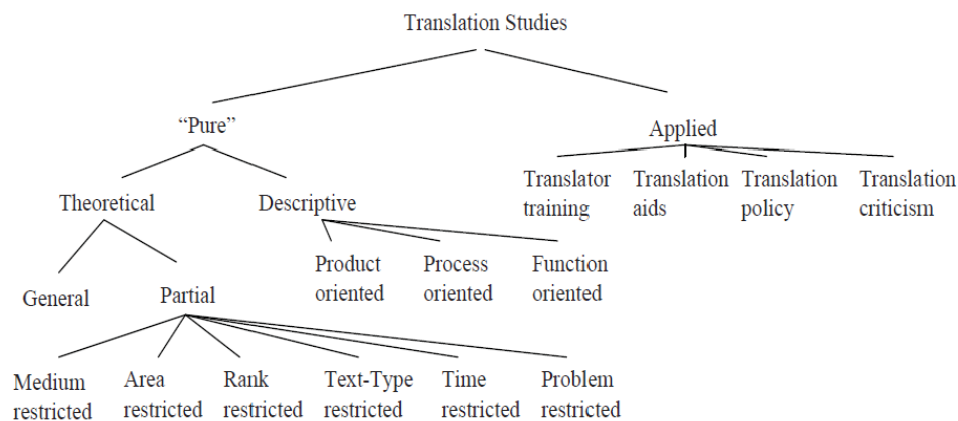


Figura 2 - Mapa de Holmes dos Estudos de Tradução

Será muito difícil arrumar a minha investigação num destes ramos da árvore criada por Holmes. Este é um mapa necessariamente incompleto. As dificuldades e subtilezas desta divisão são brevemente descritas por Vandepitte (2008):

Presenting a survey of what happens within translation studies is a complicated task. Holmes made the first attempt in 1972. This map [...] is widely accepted (Baker 1998b: 277b) and consists first of a division into pure and applied translation studies. Pure translation studies is subdivided into theoretical and descriptive translation studies, and applied translation studies is subdivided into translation training, translation aids and translation criticism. Descriptive translation studies is further subdivided into process-oriented, product-oriented and function-oriented studies. There is a further subdivision but I would like to return to the descriptive translation studies because it is these studies, according to Toury in his volume on descriptive translation studies

(1995; cf. also Baker 1998b: 279), that are so closely interrelated that they do not need to be separated. Toury also points out another interrelationship in the map, i.e., that between the pure studies and the applied ones and says that the former should influence the applied extensions and not vice versa. (p. 571)

Dunne e Dunne (2011) consideram este modelo de cartografia dos Estudos de Tradução inadequado para um estudo que se centre na tradução comercial:

Although the academy has begun to address the needs of the language industry by offering courses on computer-assisted translation, localization, translation as a profession, and project management in curricula and certificate programs, theoretical and descriptive works dealing with these topics are largely absent from the literature. Four decades after the creation of Holmes' model, the time has come to expand the borders of translation studies in recognition of the increasing complexity of the applied branch, and to account for the development of translation as a profession, a business, and an industry. (p. 3)

São já várias as tentativas de reformular esta divisão clássica. Entre estas, destaco o artigo de Vandepitte (2008), que reconhece a crescente complexidade da área:

The proliferation of translation studies from the second half of the twentieth century until now has produced a multitude of approaches, models, concepts and terms. Translation studies has become a labyrinth of ideas and findings in which it is hard to find one's way and about which explicit consensus has been formulated fairly rarely. (p. 569)

Vandepitte (2008) problematiza a divisão da disciplina em ramos estanques realizada por Holmes, tomando como base para a crítica as normas do campo da terminologia:

Holmes's map is marred by conceptual and heuristic inconsistencies that become apparent when his terms are submitted to the norms developed in the discipline of terminology. In terminology (Aitchison et al. 2000), a field closely

related to translation studies, terms, Lead Terms, may conceptually cover different types of Narrow Terms. These different classes are indicated by means of ‘type by ...’ followed by a particular criterion. (p. 572)

Com base nessas mesmas normas terminológicas, Vandepitte (2008) propõe a criação de uma ontologia aberta de objectivos, métodos e temas para os estudos de tradução, ontologia essa esquematizada na seguinte figura (p. 580):

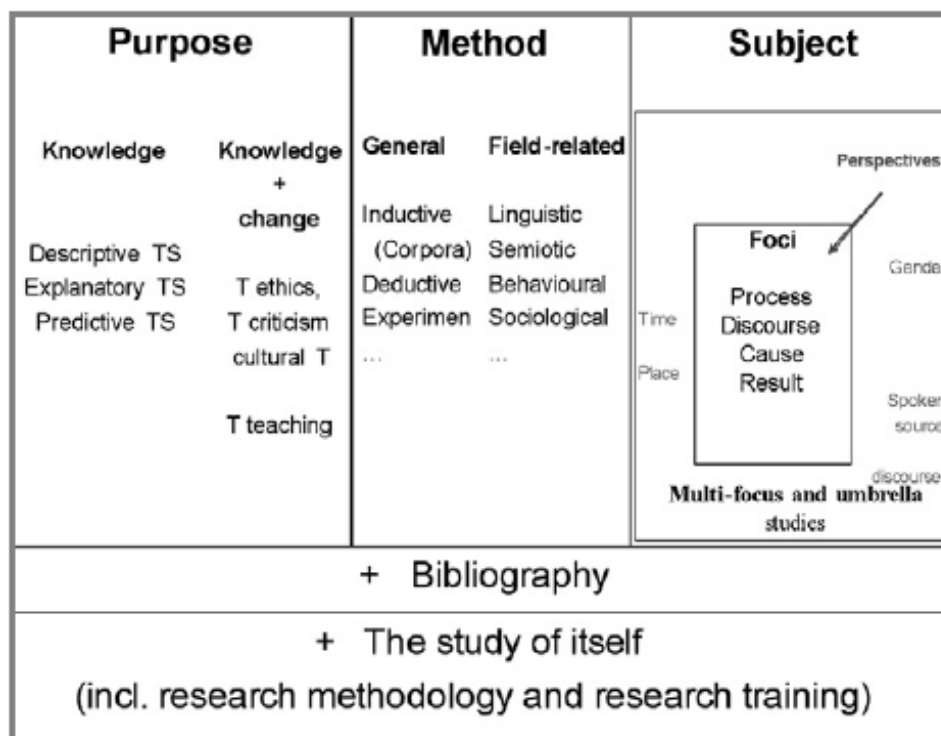


Figura 3. Ontologia aberta de Vandepitte

Com base neste esquema, Vandepitte (2008) cria um “thesaurus” dos Estudos de Tradução como base para uma futura ontologia:

Using these classes, a universal thesaurus can now be built. In the appendix, the reader will find a translation studies thesaurus in which all the areas mentioned above are entered into their respective places. The thesaurus does not only incorporate all the various narrow terms of translation studies, but also a few related terms: in particular, some concepts that often appear in those fields, e.g., literal translation, directionality in translation studies, codes of practice,

etc. are also included. As such, the thesaurus has the initial traits of an ontology¹³ under development. The thesaurus is presented as a proposal, an invitation for discussion. Since it is a survey of a research field from a particular moment in time, it does not claim to be exhaustive, neither will it ever be final. As it is just the outset of a type of scholarly work surveying the ideas and models of every scholar involved in the field of translation studies, it is in need of refinement and completion through the cooperation of many. (p. 580)

Olhando para a lista de categorias incluída no artigo de Vandepitte (2008, pp. 584-588), posso incluir esta investigação nas seguintes gavetas ontológicas:

Types by purpose

UF: 'Applied translation studies'

Types by method

NT: inductive translation studies

NT: speculative approaches

Types by subject

NT: single-focus translation studies

NT: process-oriented translation studies (incl. cognitive processes)

NT: Result-oriented translation studies

NT: multi-focus translation studies

NT: Umbrella translation studies

Para lá destas gavetas, para integrar convenientemente este estudo numa ontologia dos Estudos de Tradução, deveria usar descritivos como “estudos heurísticos”, “estudos da complexidade”, “processos de decisão perante a incerteza” ou ainda algum descritivo

que incluísse a gestão de projectos (embora esta possa muito bem ser incluída no âmbito da heurística e dos estudos da complexidade).

Uma outra análise crítica do mapa de Holmes é a que faz Chesterman (2009). Este artigo é especialmente relevante, pois cria um novo mapa, desta vez dos *Estudos do Tradutor* ("Translator Studies"). Chesterman (2009) considera que os Estudos de Tradução podem ser divididos em quatro áreas: textual, cultural, cognitiva e sociológica; as últimas três áreas são relevantes no âmbito dos Estudos *do Tradutor*:

Assume that Translation Studies consists of four big branches: textual, cultural, cognitive and sociological. The textual branch deals with all matters textual, and thus by definition lies outside Translator Studies. But the three other branches are all relevant to us here, and indeed offer one way of conceptualizing this subfield of Translation Studies. The cultural branch deals with values, ethics, ideologies, traditions, history, examining the roles and influences of translators and interpreters through history, as agents of cultural evolution. The cognitive branch deals with mental processes, decision-making, the impact of emotions, attitudes to norms, personality, etc. The sociological branch deals with translators'/interpreters' observable behaviour as individuals or groups or institutions, their social networks, status and working processes, their relations with other groups and with relevant technology, and so on. All three branches comprise both theoretical and descriptive studies, and also pure and applied studies. (p. 13)

Com base nesta descrição, Chesterman (2009) cria um mapa dos Estudos do Tradutor (p. 13):

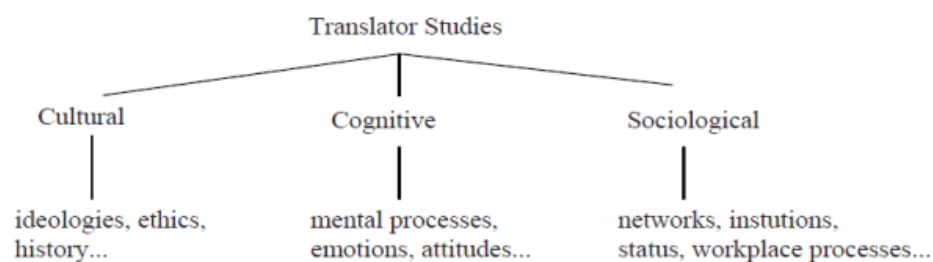


Figura 4 - Mapa dos Estudos do Tradutor

Chesterman (2009) oferece uma definição de Estudos do Tradutor especialmente relevante:

In the light of the foregoing sketch, we can now return to our preliminary definition of Translator Studies and offer an expanded version: Translator Studies covers research which focuses primarily and explicitly on the agents involved in translation, for instance on their activities or attitudes, their interaction with their social and technical environment, or their history and influence. (p. 20)

Esta atenção no próprio ser humano por trás da tradução é comum nos Estudos de Tradução dos últimos anos, como reconhecem Saldanha e O'Brien (2014):

Ever since the publication of Douglas Robinson's *The Translator's Turn* (1991) there have been calls for more attention to be paid to the human agents in the translation process, in particular, to translators and interpreters. In 2009, Chesterman suggested adding a branch called 'Translator Studies' to Holmes' famous map of the discipline. In the last decade or so, this trend can be linked to the development of a new sociological approach to the study of translation, with several publications proposing new theoretical frameworks in order to explain the interaction between human agents, translated texts and their context of production and reception from a sociological perspective (Inghilleri 2005a; Chesterman 2006; Wolf and Fukari 2007; Wolf 2011). Much of this research is conceptual, discussing how concepts and theories from sociology and neighbouring disciplines can offer new and productive ways of understanding translation. However, some of it is also empirical, as attested by many of the studies used in this chapter to illustrate participant-oriented research. (p. 150)

O presente estudo integra-se de forma clara nesta área dos Estudos do Tradutor. Olhando para o mapa de Chesterman que reproduzi acima, podemos ancorá-lo no braço

central (cognitivo, com expansões importantes tanto para o braço cultural, como para o braço sociológico. A perspectiva será prática e estratégica, mais do que teórica ou descritiva, e o centro da atenção estará no profissional, ou seja, no *agente*.

Desta forma, a linha de investigação que segui segue em paralelo a investigações no campo dos estudos do processo de tradução, uma das áreas de investigação mais produtivas dos últimos anos, como reconhecem Li e Lei (2018), em especial a área dos estudos cognitivos, que tem sido objecto de atenção particular, como exemplificado em Shreve e Angelone (2010) e Ferreira e Schwieter (2015), ou ainda da gestão das emoções em tradução, como por exemplo em Hubscher-Davidson (2017).

A investigação aqui apresentada afasta-se, no entanto, do estudo dos aspectos directamente cognitivos e emocionais genéricos do tradutor e outros profissionais, para se centrar na criação de uma estratégia prática que permita ao tradutor ultrapassar barreiras emocionais e cognitivas para lidar com a incerteza que advém da opacidade e da complexidade de todos os sistemas que encontra em seu redor. Desta forma, na próxima secção, farei uma descrição do conceito de complexidade e da forma como este se integra nos Estados de Tradução.

1.2. Problematização do conceito de complexidade

Tendo em conta que o problema no centro da investigação pode ser descrito como a procura de uma estratégia para que os agentes de tradução saibam lidar com a complexidade, analisarei agora os mais recentes estudos sobre a complexidade, em particular na tradução.

O conceito de complexidade é de difícil definição, como admite Johnson (2009):

Take a look in many dictionaries, and you will find Complexity defined along the lines of “The behavior shown by a Complex System”. Then look up “Complex System”, and you will probably see “A system whose behavior exhibits Complexity”. So what’s going on? Well, unfortunately, Complexity is not easy to define. Worse still, it can mean different things to different people. Even among scientists, there is no unique definition of Complexity. (Chapter 1)

Apesar de admitir a dificuldade, não deixa de tentar definir o conceito (Johnson, 2009):

Complexity can be summed up by the phrase “Two’s company, three is a crowd”. In other words, Complexity Science can be seen as the study of the phenomena which emerge from a collection of interacting objects – and a crowd is a perfect example of such an emergent phenomenon, since it is a phenomenon which emerges from a collection of interacting people. (Chapter 1)

A definição inclui sistemas humanos, como as multidões. As multidões, aliás, com o seu comportamento dificilmente explicável pela análise de cada componente em separado (o que significa que apresentam um comportamento emergente), são um exemplo perfeito de sistemas complexos (Johnson, 2009).

Por seu turno, Sull e Eisenhardt (2016) definem assim a complexidade:

Complexity arises whenever a system — technical, social, or natural — has multiple interdependent parts. The human body, bees in a hive, a soccer team,

and international banking are all examples of complex systems — they consist of many components and interdependencies that can change unpredictably and frequently. (p. 8)

Para compreendermos um pouco melhor o conceito de complexidade, pode ser útil distinguir “complicado” (com muitas partes) e “complexo” (com muitas partes interdependentes, com um comportamento que não se consegue prever facilmente da análise das várias partes). Um relógio, por exemplo, é um mecanismo muito complicado, mas o seu comportamento é inteiramente previsível. Será, assim, um objecto complicado, mas não necessariamente complexo. Apesar disso, a distinção não é absolutamente clara. Os objectos complicados tendem sempre para a complexidade e, desta forma, para os fenómenos a esta associados (imprevisibilidade, emergência, etc., conceitos que analisaremos adiante). Como afirma Holland (2014):

At the outset, it is helpful to distinguish complex from complicated. The dictionary is not helpful in making this distinction, treating the terms as almost synonymous and emphasizing ‘interconnected parts’ in both cases. Moreover, distinguishing complex from complicated involves the ‘pile of sand’ conundrum. If we start with a recognizable pile of sand and start taking away one grain at a time, when does it cease to be a pile of sand? At some point, the pile of sand will disappear and most will see only scattered grains of sand, but there is no sharp boundary at which this happens. Complicated and complex similarly defy any attempt to provide a sharp, distinguishing demarcation—it is easy to distinguish one from the other at the extremes but there is a middle-ground where the distinction becomes unclear and arbitrary. (p. 3)

Holland (2014) reconhece que o conceito de complexidade, tal como os conceitos de “vida” e “consciência”, não pode ter uma definição rigorosa. Esta falta de *definição* rigorosa não impede, no entanto, uma *análise* rigorosa do conceito:

However, as with life (biology) and consciousness (psychology), this lack does not forestall a rigorous approach to the subject matter. Better yet, emergence

(‘the whole is more than the sum of the parts’) helps distinguish complex systems from other systems. Indeed, historically, complexity became an increasingly important topic as physicists became intrigued with emergent properties of aggregates of identical elements, such as the ‘wetness’ of an aggregate of water molecules. There is no reasonable way to assign ‘wetness’ to individual molecules; wetness is an emergent property of the aggregate. In this, wetness differs from a property like weight, where the weight of the aggregate is simply the sum of the weights of the component parts. (pp. 3-4)

O mesmo autor indica-nos alguns comportamentos típicos dos sistemas complexos (Holland, 2014):

- self-organization into patterns, as occurs with flocks of birds or schools of fish
- chaotic behaviour where small changes in initial conditions (‘the flapping of a butterfly’s wings in Argentina’) produce large later changes (‘a hurricane in the Caribbean’)
- ‘fat-tailed’ behaviour, where rare events (e.g. mass extinctions and market crashes) occur much more often than would be predicted by a normal (bell-curve) distribution
- adaptive interaction, where interacting agents (as in markets or the Prisoner’s Dilemma) modify their strategies in diverse ways as experience accumulates.

In addition, as already mentioned, emergent behaviour is an essential requirement for calling a system ‘complex’. (pp. 5-6)

Um sistema complexo é um sistema em que o número elevado de elementos, aliado a interacções em grande número entre os mesmos, com ciclos de realimentação (“feedback loops”), tornam o sistema muito imprevisível. O estado do tempo é um desses sistemas. Por outro lado, estes sistemas apresentam padrões e comportamentos

que não se conseguem analisar de forma prática pelo comportamento individual dos vários elementos. Também o estado do tempo apresenta uma série desses fenómenos emergentes.

Note-se que uma das características dos sistemas complexos é a sua imprevisibilidade, perfeitamente coerente com o determinismo físico.⁷ Esta imprevisibilidade existe em simultâneo com fenómenos emergentes que podem ser analisados e implicam uma certa dose de previsibilidade.

A complexidade, claro está, não é um fenómeno novo. Faz parte do universo desde o início. No entanto, a complexidade enquanto objecto de estudo de uma ciência particular é algo mais recente. A nova ciência da complexidade surge com promessas ambiciosas, que poderão vir a resolver problemas individuais e sociais em várias áreas, infiltrando-se nas nossas vidas em áreas que nem suspeitamos (Johnson, 2009).

As esperanças depositadas nesta ciência da complexidade são compreensíveis. Afinal, os sistemas humanos são complexos e, para os compreender, temos de ter em conta essa perspectiva. Os sistemas humanos são, na verdade, um tipo particular de sistemas complexos: sistemas adaptativos complexos. Como explica Holland (2014):

Complex adaptive systems (CAS) are composed of elements, called agents, that learn or adapt in response to interactions with other agents. Markets [...] provide a familiar example. From the time of Adam Smith onward, markets have been the object of careful study, with Kenneth Arrow and Gerard Debreu setting forth a major mathematical theory (a theory for which they won the Nobel prize). That theory demonstrates that a market made up of ‘fully rational’ traders will ‘clear’—that is, the market will attain a stable price based on supply and demand, with only small fluctuations that provide no consistent way for

⁷ Teoricamente, o conhecimento da posição de todas as partículas em determinado sistema permitiria saber todo o comportamento futuro desse sistema. No entanto, tendo em conta o “chaotic behaviour where small changes in initial conditions (‘the flapping of a butterfly’s wings in Argentina’) produce large later changes (‘a hurricane in the Caribbean’)” (Holland, 2014, pp. 5-6), os sistemas revelam-se imprevisíveis, pois o cálculo suporia uma capacidade de computação impossível de realizar neste universo.

traders to make profits. In CPS terminology, the market attains a steady state.
(p. 24)

Apesar de referir a teoria matemática de Arrow-Debreu, Holland (2014) afirma que esta não tem em conta as particularidades dos sistemas adaptativos complexos (**negritos meus**):

However, the Arrow-Debreu theory does not take into account adaptive interactions typical of a CAS. From the CAS viewpoint, the ‘fully rational’ agent assumption is a very strong assumption. Each agent must act on full knowledge of the future consequences of its actions, including the responses of other agents to those actions. **Clearly no realistic agent possesses such omnipotence. Arrow was aware of this difficulty from the start, pointing out that real markets involve diverse traders of bounded rationality, with different agents employing different strategies. Moreover, realistic agents change their strategies as they gain experience with the diverse actions of other traders—they adapt.** Markets made up of such agents rarely reach an equilibrium, even temporarily; rather, there are often large fluctuations (‘bubbles’ and ‘crashes’) caused by the traders’ ongoing, diverse adaptations. (pp. 24-25)

A descrição a **negrito** é perfeitamente aplicável aos sistemas em que os agentes de tradução se encontram. A complexidade destes sistemas é tal, muito por força da *diversidade* dos sistemas, que nem os mais recentes e desenvolvidos modelos matemáticos a conseguem descrever (Holland, 2014):

The diversity that results from continuing adaptation is a hallmark of CAS, and it presents a difficulty not easily overcome. [...] The difficulty presented by diversity is further compounded by the conditional nature of agent actions—the actions of a typical agent are conditionally dependent upon what other agents are doing. Said another way, the behaviour of the whole CAS is not obtained by summing the behaviours of the component agents or, using a familiar phrase, ‘the whole is more than the sum of the parts’. This non-linearity

(non-additivity) poses particular difficulties for the mathematics used to study CPS because most of that mathematics (e.g., partial differential equations) is founded on an assumption of additivity. To add another difficulty still, the aggregate behaviour of a CAS—think of swarms of fish or flocks of birds—is rarely set by a central executive. (p. 25)

O próprio Taleb (2007), numa das obras em que desenvolve o modelo que irei adaptar nesta tese, chama a atenção para o facto de a ciência da complexidade não ter ainda apresentado resultados matematicamente rigorosos:

The so-called *complexity theorists* came to the rescue. Much excitement was generated by the works of scientists who specialized in nonlinear quantitative methods – the Mecca of those being the Santa Fe Institute near Santa Fe, New Mexico. Clearly these scientists are trying hard, and providing us with wonderful solutions in the physical sciences and better models in the social siblings (though nothing satisfactory there yet). And if they ultimately do not succeed, it will simply be because mathematics may be of only secondary help in our real world. (Mathematics Inside and Outside the Real World)

Taleb lembra, logo de seguida, que a matemática é apenas uma forma de pensar e meditar num mundo aleatório (Taleb, 2007). A complexidade, enquanto conceito, pode ajudar-nos a pensar e é nesse sentido que a uso nesta tese (é, no fundo, uma das armas conceptuais de que falo na segunda parte da tese). A falta de resultados matemáticos não é um problema.

Por outras palavras, mesmo que a ambição científica dos estudos da complexidade seja, possivelmente, exagerada, esta área é uma fonte de perspectivas originais e importantes para análise de muitos fenómenos, tanto no campo dos sistemas físicos, como dos sistemas humanos (talvez até mais nestes últimos).

Os sistemas compostos por tradutores, clientes, textos, línguas (entre outros elementos) são sistemas claramente complexos. Como tal, são sistemas compostos por vários elementos em interacção, em que aquilo que acontece com um elemento

influencia as reacções de outros elementos, que por sua vez influenciam o elemento original, numa cascata de interacções extraordinariamente difíceis de analisar; por outro lado, são sistemas muito sensíveis a alterações nas condições iniciais (só como exemplo, posso referir a qualidade do texto a traduzir), algumas delas invisíveis aos elementos do sistema (por exemplo, as expectativas reais dos clientes); por isso mesmo, são sistemas imprevisíveis (as reacções dos clientes não são totalmente previsíveis) e são sistemas emergentes (apresentam uma organização própria, o que permite, pelo menos como possibilidade, estudar as características do sistema, colmatando em certa medida a imprevisibilidade). Apesar da organização emergente de alguns destes sistemas, para os agentes neles envolvidos, o comportamento dos sistemas de tradução parece fruto do acaso. Cada agente encontra-se numa posição particular na intersecção de vários destes sistemas, exposto à complexidade e imprevisibilidade de forma particular e, ela própria, imprevisível (e complexa).

1.3. A complexidade nos Estudos de Tradução

A adequação do pensamento sobre complexidade aos Estudos de Tradução foi reconhecida por Marais (2014), que propõe uma abordagem à tradução na perspectiva da complexidade. Afinal, como afirma, a tradução é um fenómeno inerentemente complexo, que não pode ser reduzido às suas partes constituinte. A tradução, aliás, é não só causada por fenómenos complexos, como provoca, ela própria, fenómenos complexos, sendo, desta forma, um fenómeno emergente. Como explica Marais:

In closed systems, were the initial conditions identical, that is, were two identical brains to tackle the same translation job, with the same brief, at the same time, under the same conditions, one could imagine having identical translations. However, in open systems, with the slightest difference in initial conditions, one cannot predict the outcome; that is, one could not have identical translations. Also, rather than reducing translation to linguistics or literature or text, a complexity perspective will assume that translation is caused by multiple substructures. (p. 14)

Um resumo da presente tese poderia ser: a antifragilidade é a melhor estratégia para lidar com a complexidade, tal como descrita por Marais na citação anterior. Note-se: a tradução emerge de vários subsistemas complexos e é ela própria a base de novos sistemas complexos.

Na prática, vemos como a tradução depende, por exemplo, de sistemas complexos referidos habitualmente como “empresas” (na terceira parte da tese veremos como interacções complexas podem determinar o rendimento de um tradutor, sem que este possa prever as flutuações associadas), mas também como “cérebros” (como refere Marais na citação anterior, dois cérebros farão duas traduções diferentes, mesmo em condições muito semelhantes), textos (a complexidade linguística é de tal ordem que a própria produção de significado pode ser vista como um fenómeno emergente de subsistemas complexos), sistemas jurídicos e fiscais (a interpretação e cumprimento das regras associadas à actividade têm um impacto profundo na disposição e nas condições que o tradutor tem para produzir o seu trabalho), entre

muitos outros. Por outro lado, a tradução é um dos subsistemas que provocam fenómenos emergentes, como, por exemplo, o êxito de determinado produto num determinado mercado ou a recepção de uma obra literária numa determinada cultura.

Tendo dado o tiro de partida para a introdução do pensamento da complexidade no âmbito dos Estudos de Tradução, Marais, em conjunto com Reine Meylaerts, organizou um volume recente, publicado pela Taylor and Francis, que aborda directamente a complexidade e tem como título *Complexity Thinking in Translation Studies* (Marais & Meylaerts, 2018). Este volume representa um avanço importante na introdução do pensamento da complexidade na nossa área. Na introdução, os organizadores apresentam a teoria da complexidade como um afastamento em relação ao paradigma simplificador na análise do mundo, ou seja, como uma recusa do reducionismo; será ainda uma forma de ver o mundo como estando eivado de instabilidade e flutuações. É, por fim, um afastamento do “paradigma da simplificação”. Os autores defendem que os Estudos de Tradução se desenvolveram, ao longo das décadas, num paradigma reducionista:

[...] it is safe to say that translation studies has remained firmly embedded within the reductionist model, not so much in its search for universal laws but rather in its search for decomposing systems into elementary, simple units and for imposing a “simple conceptualization on a complex reality” (Marais 2015, 19). Thus, when studying audiovisual translation, for example, is it really useful to make rigorous distinctions between diverse translation types, strategies, and processes (dubbing, subtitling, voice-over, surtitling, audio description, translation, adaptation, non-translation, standardization, condensation, deletion, reformulation, normalization, etc.) instead of studying them in relation to each other as they often appear in one and the same product? The same goes for the traditional distinctions between different audiovisual media: How useful are they? (1. The Paradigm of Simplification)

Marais e Maylaerts (2018) referem uma a típica tentação deste paradigma: é uma tentativa de *prever* e *controlar*. Mas, para lá dessa tentação, o paradigma representa, segundo os autores, uma verdadeira limitação para os Estudos de Tradução. As teorias

e modelos habituais não conceptualizam as excepções, a aleatoriedade, a mudança, a junção das partes com o todo, a complexidade e o paradoxo.

Marais e Maylaerts (2018) apresentam alguns conceitos úteis para a presente investigação. São um ponto de partida importante e servem de ancoragem deste trabalho a outras linhas de investigação no âmbito dos estudos da complexidade em tradução. No entanto, como veremos adiante, irei abordar a complexidade e incerteza usando um modelo pragmático e bem definido, fundamentado nas obras de Nassim Nicholas Taleb.

Comecemos pelo conceito de **não-linearidade** (Human, 2016):

It is not the number of parts interacting which defines complexity but rather the nature of their interactions. These interactions are non-linear, meaning that one cannot add up the interactions in a system in order to measure their effects. [...] Small effects can have large consequences and vice versa. (p. 427)

Como veremos depois, a não-linearidade está relacionada com a propriedade de certos factores que podem representar uma vantagem em certas doses e uma desvantagem em doses mais elevadas (há uma relação com o conceito de *hormese*, que será descrito mais à frente). Assim, a volatilidade será uma vantagem em pequenas quantidades, mas pode ser fatal em doses maiores. Pensemos, como refere Taleb (2012), no caso da temperatura: o nosso corpo necessita de variação térmica para funcionar em condições e até como pressuposto da criatividade e do conforto; está, aliás, preparado para lidar com essa variação e a mesma tem aspectos positivos para a saúde (pensemos nos rituais nórdicos que implicam sauna e mergulho em águas geladas). Já uma variação demasiado intensa poderá significar (mesmo que o valor médio se mantenha o mesmo) um prejuízo muito forte para a saúde (ou mesmo a morte). Da mesma forma, em tradução, a volatilidade do rendimento pode ser uma forma de criar uma estrutura saudável, não dependente de uma só fonte de rendimento, e uma estrutura aberta às oportunidades.

Por outro lado, a não-linearidade está relacionada com a complexidade irreduzível das interacções entre as várias partes de um sistema em que as ligações são

múltiplas. Como veremos, esta é uma característica do funcionamento de qualquer estrutura de tradução e ainda da rede de ligações do tradutor ou gestor de projectos às várias “peças” que compõem o seu ambiente profissional (pessoas, expectativas, tecnologia, textos, instruções, elementos exteriores, etc.)

Marais & Maylaerts (2018) referem também o conceito de **emergência**, ou seja, tudo aquilo que não pode ser explicado pela redução do fenómeno aos componentes mais básicos. É um conceito útil no nosso âmbito, pois permite-nos evitar a armadilha do reducionismo em redor da tradução e do tradutor. Marais (2014) explica ainda como a emergência pode ser vista a jusante e a montante da tradução:

The conceptualization of translation that I propose thus entails that translation is both an emergent phenomenon, emerging from lower-level constituent phenomena, and a lower-level phenomenon out of which higher-level social phenomena emerge. (p. 10)

A teoria da complexidade poderá ainda ajudar os Estudos de Tradução a ultrapassar determinadas **oposições binárias** (Marais & Meylaerts, 2018):

Complexity theory also subverts traditional binary oppositions such as universal/particular, local/global, mind/body, as well as source/target, original/translation, monolingual/multilingual. Binary oppositions, which have deeply structured Western thinking must be reconceived because they force us to render complex options into binaries in order to choose, and they prevent us from seeing the complex interrelationships between the options. (2.3 Binary Oppositions)

Esta abordagem permite ainda integrar o estudo da relação entre os **agentes de tradução** e a estrutura, o que me parece especialmente relevante como ancoragem da minha investigação (Marais & Meylaerts, 2018):

Complex systems theory thus adds a perspective on the complex, paradoxical relationship between agent and structure, a perspective that contains benefits for translation studies. (2.2 Emergence)

Um dos objectivos de Marais, no livro em que introduziu o pensamento da complexidade nos Estudos da Tradução (Marais, 2014), era problematizar os pressupostos epistemológicos de quem estuda a tradução, pressupostos esses que nem sempre são analisados pelos próprios estudiosos. Como afirma Harverson (2015, p. 365): “[Marais] faults translation scholars for not engaging with the epistemological issues or assumptions that underlie their work, even while the positions taken on these issues inform the work in profound ways.” Nas palavras de Marais (2014):

One could therefore say that a number of underlying philosophical or epistemological forces that are at work in translation studies shape the way in which the field is developing without the scholars that are involved in these developments reflecting on their own conceptual roots. (p. 75)

Ao olhar para os pressupostos filosóficos e epistemológicos dos pensadores dos Estudos de Tradução, Marais chega à conclusão que o pensamento da complexidade é uma base filosófica muito sólida para os Estudos de Tradução. Desta forma, o autor parece tentar evitar os “persistent problems [of Translation Studies] such as inadequate dealing with traditional binary oppositions [...], an outdated “system” concept, and excessive reductionism” (Halverson, 2015, p. 365).

Desta forma, para não cair no mesmo problema de falta de reflexão sobre os pressupostos epistemológicos do nosso estudo, convém olhar para as críticas do uso do pensamento da complexidade, com os vários conceitos associados, num território das Ciências Sociais como são os Estudos de Tradução.

Sokal⁸ e Bricmont (1998) fazem uma crítica profunda ao uso do termo “não-linear” por parte de pensadores no campo das Humanidades:

Let us turn now to the confusions arising from misuse of the words “linear” and “nonlinear”. Let us first point out that, in mathematics, the word “linear” has two distinct meanings, which it is important not to confuse. On the one hand, one may speak of a linear function (or equation): for example, the functions $f(x) = 2x$ and $f(x) = -17x$ are linear, while the functions $f(x) = x^2$ and $f(x) = \sin x$ are nonlinear. In terms of mathematical modelling, a linear equation describes a situation in which (simplifying somewhat) “the effect is proportional to the cause”. On the other hand, one may speak of a linear order: this means that the elements of a set are ordered in such a way that, for each pair of elements a and b , one has either $a < b$, $a = b$, or $a > b$. For instance, there exists a natural linear order on the set of real numbers, while there is no natural such order on the complex numbers. (p. 143)

Sokal e Bricmont (1998) consideram que, a partir desta base matemática, os “autores pós-modernistas” usam termos de forma demasiado vaga e imprecisa e como arma de arremesso contra a própria ciência e o pensamento racional:

Now, postmodernist authors (principally in the English-speaking world) have added a third meaning to the word—vaguely related to the second, but often confused by them with the first—in speaking of linear thought. No exact definition is given, but the general meaning is clear enough: it is the logical and rationalist thought of the Enlightenment and of so-called “classical” science (often accused of an extreme reductionism and numericism). In opposition to this old-fashioned way of thinking, they advocate a postmodern “nonlinear thought”. The precise content of the latter is not clearly explained either, but it is, apparently, a methodology that goes beyond reason by insisting on intuition and subjective perception. And it is frequently claimed that so-called

⁸ O cientista na base do famoso caso Sokal, que agitou as relações entre ciências no final do século XX. O caso é descrito pelo próprio em Sokal (2008).

postmodern science—and particularly chaos theory—justifies and supports this new “nonlinear thought”. But this assertion rests simply on a confusion between the three meanings of the word “linear”. (pp. 143-144)

Sokal e Bricmont (1998) desmontam a oposição entre pensamento newtoniano e pensamento não-linear, que teria surgido, na cabeça dos pós-modernistas, da mecânica quântica:

Because of these abuses, one often finds postmodernist authors who see chaos theory as a revolution against Newtonian mechanics—the latter being labelled “linear”—or who cite quantum mechanics as an example of a nonlinear theory. In actual fact, Newton’s “linear thought” uses equations that are perfectly nonlinear; this is why many examples in chaos theory come from Newtonian mechanics, so that the study of chaos represents in fact a renaissance of Newtonian mechanics as a subject for cutting-edge research. Likewise, quantum mechanics is often cited as the quintessential example of a “postmodern science”, but the fundamental equation of quantum mechanics—Schrödinger’s equation—is absolutely linear. (pp. 144-145)

Deste modo, Sokal e Bricmont (1998) afirmam a dificuldade extrema em aplicar estes conceitos matemáticas a realidades sociais:

The difficulties and confusions multiply when one attempts to apply the mathematical theory of chaos to concrete situations in physics, biology, or the social sciences. To do this in a sensible way, one must first have some idea of the relevant variables and of the type of evolution they obey. Unfortunately, it is often difficult to find a mathematical model that is sufficiently simple to be analyzable and yet adequately describes the objects being considered. These problems arise, in fact, whenever one tries to apply a mathematical theory to reality. Some purported “applications” of chaos theory—for example, to business management or literary analysis—border on the absurd. And, to make things worse, chaos theory—which is well-developed mathematically—is often

confused with the still-emerging theories of complexity and self-organization. Another major confusion is caused by mixing the mathematical theory of chaos with the popular wisdom that small causes can have large effects: “if Cleopatra’s nose had been shorter”, or the story of the missing nail that led to the collapse of an empire. One constantly hears claims of chaos theory being “applied” to history or society. But human societies are complicated systems involving a vast number of variables, for which one is unable (at least at present) to write down any sensible equations. To speak of chaos for these systems does not take us much further than the intuition already contained in the popular wisdom. (p. 145)

No fundo, o que se afirma é isto: o uso de termos como “não-linearidade” é um uso abusivo de termos matemáticos para dar uma impressão de rigor ao que não passa de afirmações vagas ou de senso-comum. Este ataque ao uso do termo “não-linear” na área das Humanidades (ou, pelo menos, em certos autores da área das Humanidades) inscreve-se no feroz ataque ao uso de um discurso pseudocientífico na área das Humanidades por parte de Sokal e Bricmont.

Estando em desenvolvimento várias linhas de investigação que tentam analisar fenómenos sociais usando o arsenal teórico da teoria da complexidade (como vimos anteriormente), esta crítica acaba por ser um aviso importante e uma forma de balizar o uso destes termos e conceitos. Se quisermos, o aviso de Sokal e Bricmont é uma exigência de rigor, uma espécie de descida à terra para quem poderia ter a tendência para embarcar em aventuras discursivas eivadas de conceitos ociosos.

Não convém, assim, ignorar a crítica ou interpretá-la de forma enviesada, como me parece que fez Byrne (2013) na sua obra sobre o uso do conceito de complexidade nas Ciências Sociais:

It should be plain here that the position we adopt dismisses as irrelevant the kind of criticisms advanced by Sokal and Bricmont (1998). Certainly the term non-linearity became current in consequence of the forms of description of physical and chemical systems developed by applied mathematicians

attempting to deal with phenomena which could not be dealt with through conventional linear modelling. However, these approaches can be considered to be developments of a Newtonian mindset, although the inability of that approach to provide more than local accounts [...] is a fundamental challenge to that argument. The development of regression models which have so dominated quantitative social sciences of a non-experimental form, which means the overwhelming majority of quantitative social sciences other than psychology, is completely predicated on straightforward linear modelling and efforts to get beyond this by deploying non-linear equation systems; these have been, with some exceptions, generally unsuccessful. The blunt point is that non-linearity is a product of emergence. We need to start from emergence and develop a science that fits that crucial aspect of complex reality. (Defining complexity and complexity 'theory')

Esta resposta à crítica de Sokal e Bricmont (1998) parece-me não abordar o ponto essencial do argumento dos autores: o que criticam é o uso do termo “não-linear” para representar uma ideia vaga de oposição ao Iluminismo e à Ciência, como se os modelos matemáticos e científicos fossem lineares e o pensamento humanístico mais não-linear. Julgo que a crítica é justa, salvaguardando-se da crítica o uso rigoroso e útil dos termos no tratamento que a eles é dado por obras como a de Byrne (no fundo, este autor sentiu-se atingido por uma crítica que não lhe era dirigida).

Devemos reconhecer que a descrição da teoria da complexidade no âmbito dos Estudos de Tradução corre o risco de ficar inquinada pelo uso de termos repescados de outras disciplinas com o simples intuito de impressionar ou complicar. É necessário encontrar um modelo que una a flexibilidade ao rigor no que toca à análise do objecto de estudo. Ou seja, o pensamento da complexidade deve ser uma nova arma de análise, e não apenas uma moda discursiva, como, de resto, afirma Human (2016):

A means for overcoming the shortfalls of both the reductionist and the holistic approaches is to find a way of presenting phenomena in a manageable form whilst keeping their complexity under consideration. In other words, we need a

means of approaching problems which is neither essentialist/reductionist nor some form of vague holism. (p. 423)

No caso da presente tese, o uso destes conceitos deve ultrapassar um teste relativamente fácil de estabelecer: o modelo que aqui irei descrever é um modelo essencialmente prático; o pensamento da complexidade deve servir-nos para analisar situações concretas, num marco rigoroso, e para, a partir dessa análise empírico-lógica (seguindo um método descrito na secção seguinte), estabelecer um *modelo de actuação*. Ou seja, mais do que estar certo ou errado, o conceito deve ser útil. É por isso que o conceito de complexidade irá ser usado como parte de um modelo desenvolvido a partir da obra de Taleb, um autor eminentemente prático, mas que reflecte e olha para a prática a partir de uma perspectiva filosófica sólida e profunda, além de muito rigorosa.⁹ Taleb fundamenta o seu modelo em rigorosas demonstrações matemáticas e argumentação sólida. Se olharmos para o conceito de não-linearidade, vemos que Taleb (2012) o usa para desmontar um pensamento que não vê como a dose de volatilidade num sistema pode ser benéfica ou prejudicial dependendo da dose:

⁹ Aliás, o seu rigor pode ser entrevisto pela sua aceitação das críticas de Sokal e Bricmont (1998), críticas essas descritas por Taleb (2007) com a sua habitual franqueza, a raia o insulto:

One conceivable way to discriminate between a scientific intellectual and a literary intellectual is by considering that a scientific intellectual can usually recognize the writing of another but that the literary intellectual would not be able to tell the difference between lines jotted down by a scientist and those by a glib nonscientist. This is even more apparent when the literary intellectual starts using scientific buzzwords, like “uncertainty principle,” “Gödel’s theorem,” “parallel universe,” or “relativity,” either out of context or, as often, in exact opposition to the scientific meaning. I suggest reading the hilarious *Fashionable Nonsense* by Alan Sokal for an illustration of such practice (I was laughing so loudly and so frequently while reading it on a plane that other passengers kept whispering things about me). By dumping the kitchen sink of scientific references in a paper, one can make another literary intellectual believe that one’s material has the stamp of science. Clearly, to a scientist, science lies in the rigor of the inference, not in random references to such grandiose concepts as general relativity or quantum indeterminacy. Such rigor can be spelled out in plain English. Science is method and rigor; it can be identified in the simplest of prose writing. (Randomness and the Verb)

Complex systems are full of interdependencies—hard to detect—and nonlinear responses. “Nonlinear” means that when you double the dose of, say, a medication, or when you double the number of employees in a factory, you don’t get twice the initial effect, but rather a lot more or a lot less. Two weekends in Philadelphia are not twice as pleasant as a single one—I’ve tried. When the response is plotted on a graph, it does not show as a straight line (“linear”), rather as a curve. In such environment, simple causal associations are misplaced; it is hard to see how things work by looking at single parts. (p. 7)

É com base na análise e na obra de Taleb que irei criar um modelo próprio para a actuação no mundo da tradução, em concordância com a definição de modelo que Byrne (2013) apresenta da seguinte forma:

A model is a metaphor, a theme to which we will return particularly in our discussion of simulation approaches. Any description of reality is metaphorical. There are two, and it is very important to stress this, different ways in which such descriptions are of value to us. One which Crutchfield (1992) calls the engineering mode is whether or not such a description works in prediction, an essentially pragmatic position. The other which he calls the mode of science is whether or not it is an accurate description of reality, in more formal terms we can say is isomorphic with reality. Both approaches seek to establish models which can be used for prediction but whilst the scientist requires fundamental underlying laws, the engineer wants the bridge to stay up and bear loads. (Defining complexity and complexity ‘theory’)

O nosso objectivo é criar um modelo “isomórfico com a realidade” (nas palavras de Byrne), mas acima de tudo um modelo pragmático, que permite à ponte não cair (a ponte será a própria pessoa do tradutor). Ou seja, assumimos uma perspectiva de engenharia: quero que a ponte não caia, que o tradutor trabalhe melhor, que a vida corra bem a quem vive em tradução.

1.4. Questões metodológicas

Antes de avançarmos para a descrição desse modelo, faremos ainda uma análise mais profunda dos conceitos relacionados com a metodologia do nosso trabalho.

Estando centrada no próprio agente de tradução, a investigação descrita na tese não pode ser considerada uma investigação de um aspecto estrito da actividade, mas antes uma investigação virada para um aspecto transversal a toda a profissão¹⁰ e mesmo às profissões que se relacionam com a tradução de forma indirecta. O tema central será a complexidade e a incerteza que dela decorre e como corrigir a fragilidade decorrente dessa complexidade, apresentando um conceito simétrico, mas positivo, na forma de antifragilidade.

Longe de nos restringirmos aos Estudos de Tradução, teremos de reflectir sobre alguns aspectos da natureza humana, as características que nos foram inculcadas pela evolução e que condicionam a forma como reagimos a tudo o que nos acontece. Por exemplo, como veremos na secção sobre a comunicação, há características humanas que levam a problemas de relacionamento dentro de equipas que devemos ter em conta. Ora, se temos a natureza humana em jogo, temos também tudo aquilo que nos distingue uns dos outros, as diferenças culturais e as marcas tribais que acompanham todos os seres humanos. Curiosamente, como veremos, apesar de o trabalho dos tradutores e gestores de projecto ser ultrapassar as barreiras linguísticas, nem sempre conseguimos ultrapassar as barreiras culturais, ideológicas e tribais que nos dividem dentro do próprio mundo da tradução (entendido no sentido mais lato possível).

A tese tentará ser uma contribuição para resolver algumas dessas divisões. No entanto, ignorar que existem diferenças marcadas no mundo da tradução seria um erro fundamental. Assim, convém explicar a posição em que estou enquanto escrevo este trabalho. Centro-me na actividade profissional dos tradutores não literários, no Ocidente, tradutores esses que trabalham, muitas vezes, em conjunto com outros

¹⁰ Apesar desta abrangência, o enfoque estará na tradução comercial, por duas razões: por ser a área que conheço melhor, por nela trabalhar há vários anos e por ser também a área em que mais tradutores trabalham a tempo inteiro, como profissionais.

profissionais em estruturas a que chamaremos “empresas de tradução”. A partir deste centro de atenção, iremos olhar em várias direcções.

O argumento central da tese é o seguinte: o uso do conceito de antifragilidade permite-nos resolver problemas práticos dos profissionais de tradução e orienta esses mesmos profissionais na difícil tarefa de decidir num contexto de incerteza. O conceito é, de acordo com a presente tese, uma ferramenta mental útil para compreender a incerteza e encontrar tácticas úteis para tomar decisões. Para tal, defino o conceito, o que implica também a definição rigorosa do conceito contrário de fragilidade, desenvolvo os vários conceitos conexos e verifico a sua aplicabilidade ao mundo da tradução. Por fim, apresento uma série de tácticas práticas para uso futuro.

A integração da presente tese nos Estudos de Tradução foi explicitada na secção anterior, sendo agora importante analisar de imediato a forma como os métodos desta tese se ligam aos métodos habituais da área de estudo.

Sublinho que esta investigação se enquadra na área da *Prática da Tradução*. Parte de um modelo surgido fora dos Estudos de Tradução (um modelo baseado na filosofia estóica e reformulado por Nassim Nicholas Taleb) e tenta aplicá-lo ao mundo profissional da tradução, usando com base de trabalho os meus próprios conhecimentos práticos e ainda a minha reflexão sobre a prática desenvolvida ao longo de vários anos.

O método principal será a lógica como ferramenta de análise, complementada com a criação de cenários ou experiências mentais que permitam compreender como os conceitos se aplicam na prática. Esta análise baseia-se no conhecimento prático adquirido na prática da profissão e os princípios lógicos que me permitem chegar a conclusões sobre estratégias e tácticas de aproximação à antifragilidade são aplicados a esse conhecimento prático. Por outras palavras: não crio uma teoria que é, depois, verificada, mas parto do conhecimento prático pessoal para chegar a conclusões válidas, usando experiências mentais e a aplicação da lógica, um método enunciado pelo próprio Taleb (2007):

This text is a series of logical thought experiments, not an economics term paper; logic does not require empirical verification (again there is what I call a “round-trip fallacy”: it is a mistake to use, as journalists and some economists

do, statistics without logic, but the reverse does not hold: It is not a mistake to use logic without statistics). (Prologue)

O uso de um conceito particular equipara-se a uma ferramenta mental, uma *bomba de intuição* (“intuition pump”) tal como descrita por Dennett (2013). Esta particular bomba de intuição é uma *etiqueta*, cujo uso tem as vantagens descritas por Dennett:

Sometimes just creating a vivid name for something helps you keep track of it while you turn it around in your mind trying to understand it. Among the most useful labels, as we shall see, are warning labels or alarms, which alert us to likely sources of error. (I. Introduction)

Nas partes 3 e 4 da tese, o conceito de antifragilidade é aplicado a cenários realistas, mas imaginários. Considero estes cenários um tipo particular de experiências mentais, uma ferramenta com larga tradição em várias disciplinas. Como também explica Dennett (2013):

Thought experiments are among the favorite tools of philosophers, not surprisingly. Who needs a lab when you can figure out the answer to your question by some ingenious deduction? Scientists, from Galileo to Einstein and beyond, have also used thought experiments to good effect, so these are not just philosophers’ tools. Some thought experiments are analyzable as rigorous arguments [...]. Other thought experiments are less rigorous but often just as effective: little stories designed to provoke a heartfelt, table-thumping intuition—“Yes, of course, it has to be so!”—about whatever thesis is being defended. I have called these intuition pumps. (I. Introduction)

Considero que o método genérico utilizado na tese permite chegar a conclusões sólidas. No entanto, tal não invalida a legitimidade ou talvez mesmo a necessidade de testes empíricos posteriores, para verificação das conclusões.

Olhando para os Estudos de Tradução em particular, Saldanha e O'Brien (2014) descrevem assim, de forma resumida, uma série de conceitos relevantes no que toca à análise da própria investigação:

A **model** is a representation of the 'reality' of your research topic or domain. [...] A **framework** is the set of ideas and approaches that can be used to view and gather knowledge about a particular domain. [...] A **concept** is an idea deriving from a model or a framework. A **theory** organizes sets of concepts to define and explain some phenomenon [...]. A **typology** is a typical model of the way items tend to be found in relation to each other. [...] A **methodology** is a general approach to studying a phenomenon whereas a **method** is a specific research technique. (pp. 12-13)

Estas definições são explicitadas neste quadro (Saldanha & O'Brien, 2014, p. 14):

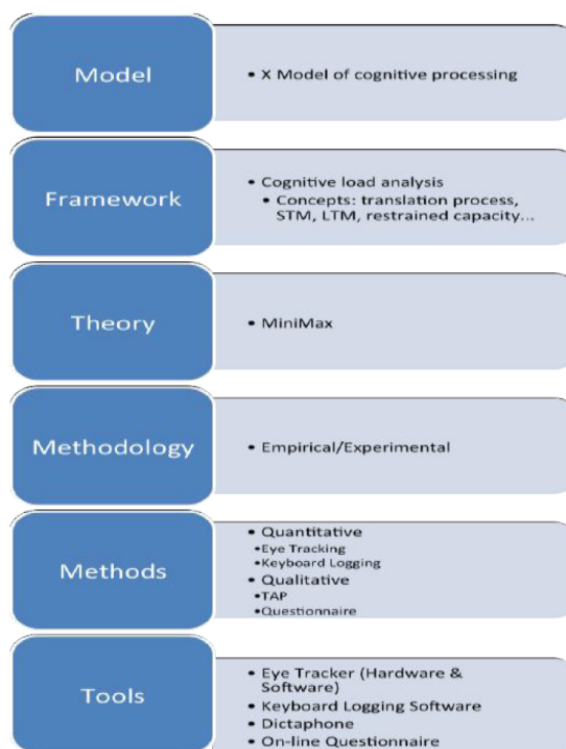


Figura 5 - Terminologia de investigação segundo Saldanha & O'Brien (2014)

As definições acima apresentadas aplicam-se a investigações que tentam descrever o objecto de estudo. Neste caso, em contraste, estou à procura de uma estratégia de actuação (a estratégia antifrágil) que possa ser aplicada por quem me lê para resolver um problema dos profissionais de tradução (a fragilidade). Ou seja, o meu método, mais do que para descrever, serve para aplicar. É, desta forma, uma tese de carácter ensaístico. Proponho a seguinte lista, baseada na lista de Saldanha e O'Brien (2014), mas reformulada para um estudo de Prática da Tradução, como é o presente.

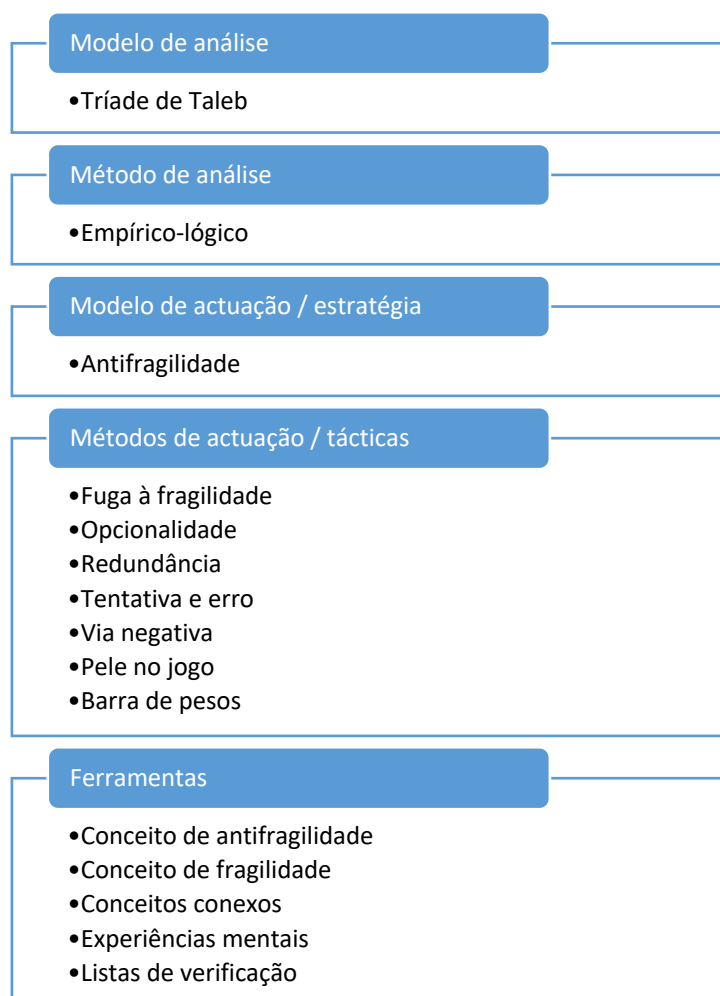


Figura 6 - Definição de modelos, métodos e ferramentas

O conceito duplo de fragilidade/antifragilidade é eixo central da análise. É verdade que a palavra “fragilidade” reporta-se habitualmente a um conceito demasiado lato para

servir de base a uma tese de doutoramento. No entanto, o conceito de fragilidade aqui apresentado é mais restrito e muito útil para resolver alguns problemas reais do mundo da tradução que passam ao lado de muitos investigadores precisamente por não haver um conceito abrangente para os mesmos. Tentarei provar que esses problemas têm suficientes características comuns para lhes ser aplicado um termo com um significado restrito: a tal “fragilidade” que definiremos noutra capítulo.

Falei de “investigadores” no parágrafo anterior e fi-lo porque estes problemas poderão passar ao lado de quem estuda a tradução de fora, mas são bem concretos para quem vive em tradução. Os profissionais poderão não ter um conceito ou palavras para descrever a tal fragilidade que será central a esta tese, mas sentem-na e tentam resolvê-la todos os dias. Acredito que um estudo rigoroso poderá ajudar a afinar as ferramentas e ideias com que resolvemos estes problemas todos os dias.

No entanto, as características da tal fragilidade e o facto de decorrer da conjugação de muitos elementos e factores díspares afasta-a do radar da investigação académica. Esta tese é uma tentativa de colmatar essa falha e, desta forma, tem mesmo de ser uma tese que parte da prática e da perspectiva de quem trabalha em tradução (como é o meu caso) para, a partir dessa perspectiva, criar um modelo rigoroso de análise e de solução dos problemas apresentados. Por outro lado, esta investigação prática não pode dar-se ao luxo de se limitar a um fenómeno concreto, muito bem delimitado, pois a fragilidade decorre da conjugação de vários elementos em jogo (elementos humanos, sociais, tecnológicos) e da complexidade e imprevisibilidade que resulta da interacção entre todos esses elementos.

Como indiquei acima, neste trabalho, há uma ligação profunda entre o investigador e o objecto de estudo, o que poderá ser considerado pouco conveniente. Neste caso, julgo que não só é aceitável, como imprescindível. Julgo que podemos entender este ponto se pensarmos num estudo prático na área da medicina que tente resolver problemas concretos sentidos pelos médicos. Esse estudo poderá ir beber à biologia, à economia, à psicologia, mas ninguém diria que um médico não o pode

empreender. Aliás, o médico estará mais ciente dos problemas concretos e poderá ter algumas intuições úteis, mesmo no âmbito de um trabalho rigoroso como este.

Aliás, diria que a aprendizagem pela exposição à volatilidade só se consegue trabalhando, na prática, em determinada área. É uma tese prática, que parte desse conhecimento por tentativa e erro, para tentar destilá-lo de forma rigorosa num trabalho académico, assumindo um modelo que integre o conhecimento e o presente de maneira que possa ser usado por outros.

Nicholas Nassim Taleb, o autor que criou o modelo no qual me baseio para conceber o modelo de actuação descrito na tese, descreve esta situação de implicação pessoal no que se afirma através de um conceito a que dá o nome inglês de “skin in the game”, título da sua última obra (Taleb, 2018).¹¹ Esta é, portanto, uma tese com *a minha pele no jogo*: a minha e a de todos os profissionais que, todos os dias, trabalham nesta actividade muito mais difícil e muito mais importante do que é habitualmente reconhecido.

O termo usado por Taleb é especialmente feliz quando aplicado à situação em que me encontro também por isto: a minha preocupação é precisamente o corpo real dos tradutores e gestores de projecto. Quando digo corpo, penso nas emoções, na ansiedade, no medo, na pressão, no suor na testa. Combater a fragilidade que, no entanto, nunca poderá desaparecer, tem a intenção muito concreta de melhorar a situação dos profissionais, de lhes permitir viver mais desafogadamente (em termos emocionais, profissionais, financeiros...) e com menos ansiedade.¹²

O seu objectivo é mudar para melhor a vida dos profissionais de tradução. Será demasiada ambição para um trabalho académico? A forma como a tese pretende melhorar a vida dos profissionais é suficientemente concreta para não ficar presa em

¹¹ O conceito e o título foram traduzidos, na edição portuguesa (Temas e Debates, 2018), por “arriscar a pele”. Irei usar uma tradução mais próxima do original: “pele no jogo”.

¹² Por outras palavras, não reflico sobre o conceito de tradução em si, nem procuro encontrar formas de melhorar as próprias traduções concretas produzidas pelos profissionais. No entanto, as soluções apresentadas terão como consequência necessária uma melhoria do próprio produto final ao melhorar as condições de vida e trabalho de quem cria esse produto final.

generalidades. Olho para os homens e mulheres que trabalham em tradução e procuro detectar a fragilidade nas suas vidas. Para tal, irei apresentar uma definição rigorosa de “fragilidade” e ainda um modelo prático para detectar essa fragilidade e combatê-la sempre que possível. Desta forma, o objectivo concreto da tese é a criação, na conclusão, de soluções práticas para a fragilidade apontada durante o trabalho, soluções que posso descrever de forma genérica como *estratégia antifrágil*; por outras palavras, tentarei descrever uma estratégia de actuação para profissionais de tradução que lhes permita trabalhar melhor e viver melhor.

1.5. Para lá do risco: o modelo de Taleb

O modelo que trago para os Estudos de Tradução foi criado muito longe desta área. No entanto, para a resolução do problema da complexidade em tradução, a reflexão e os trabalhos no âmbito estrito dos Estudos de Tradução são insuficientes, o que não deixa de ser natural, pois é um problema que não se limita a uma determinada área. Como defende Taleb (2012), não devemos ficar presos ao nosso domínio, sob pena de não conseguirmos resolver problemas que outros domínios já resolveram (ele critica a “domain-dependence” de muito pensamento contemporâneo). Na verdade, os maiores problemas dos tradutores são problemas comuns a outras profissões: estratégias profissionais, problemas com as ferramentas, imprevisibilidade dos clientes, problemas que nos surgem sem aviso todos os dias, questões fiscais e laborais, relação pessoal com os colegas de trabalho, entre muitos outros.

O modelo que tentarei aplicar aos Estudos de Tradução nunca foi pensado nem adaptado às especificidades da área. Assim, ao fazer essa adaptação, consigo resolver problemas práticos e desenvolver um modelo de actuação original, útil e relevante para todos os tradutores e gestores de projecto.

Para tal, uso o modelo rigoroso descrito por Nassim Nicholas Taleb em várias das suas obras. O modelo ou, de forma mais rigorosa, a filosofia¹³ de Taleb tenta encontrar fontes de fragilidade em qualquer actividade, de forma a eliminá-las, e tenta ainda, num segundo momento, perceber onde podemos encontrar fontes de antifragilidade, ou seja, formas de agir que ganhem com a imprevisibilidade do mundo. Na tese, parto das obras de Taleb e outros pensadores e aplico o modelo à vida do tradutor e das empresas de tradução.

A obra de Taleb pode desorientar quem não a conhece: o estilo de escrita do autor é, por vezes, desconcertante, afastando-se da eficiência, com repetições, apartes pessoais, redundâncias, circunlóquios. Apesar de ser um pensador que surge do mundo da finança, está eivado de erudição clássica, de rigor científico, de certezas muito

¹³ O próprio autor enquadra o seu pensamento numa tradição filosófica com raízes na Antiguidade, concretamente nos pensadores estóicos.

peçoais. Defende o rigor, a cultura literária, o espírito de *flâneur*. Tudo isto é muito relevante para o mundo de qualquer profissional e, estou em crer, para tradutores e gestores de projecto, mesmo os que vivem na tradução técnica.

A visão do mundo de Taleb vai beber a muitas origens distintas, produzindo um pensamento original e prático. Lemos nos seus livros, autênticos ensaios literários com fundamentos sólidos e rigorosos desenvolvidos em artigos e nos anexos, como o seu pensamento se desenvolve em conversas com Umberto Eco, Mandelbrot e outros intelectuais. É um pensador profundamente erudito, sendo conhecido por ter sido dos poucos a prever a crise financeira de 2008. É curioso como aquilo que chamou a atenção para o seu trabalho tenha sido um feito de previsão quando a sua filosofia se baseia num ataque à possibilidade de prever o futuro. Taleb explica o aparente paradoxo: na verdade, o que ele detectou no sistema financeiro internacional foi uma grande fragilidade. Ele não fazia ideia de quando esta fragilidade iria dar lugar a um colapso. Sabia apenas que era inevitável. Ora, é isso que ele propõe para a nossa vida: temos de ter em conta não o que se passou, mas sim as possibilidades invisíveis, os cisnes negros, os acontecimentos improváveis que acontecem mais cedo ou mais tarde e apagam, pela sua dimensão e importância, o peso dos acontecimentos prováveis que vemos todos os dias.

Taleb considera muitos dos aspectos aparentemente positivos da modernidade (a globalização, o uso da tecnologia) como formas de espalhar uma certa fragilidade. Apesar disso, não é um ludita insensato: trata-se de detectar essa fragilidade e de combatê-la, por vezes até através de outro tipo de tecnologia. Mas, na verdade, Taleb confia na natureza e no que está testado. Tem algum receio do novo, pois os riscos estão muitas vezes escondidos. Tudo isto aponta para formas de viver melhor, de ter uma vida mais humana. É uma filosofia de cariz estóico, mas adaptada às particularidades do mundo moderno.

Os conceitos e o modelo de Taleb são muito úteis para quem está a trabalhar em qualquer área e quer saber como agir e como viver, evitando a fragilidade e encarando assim, de forma pragmática, a incerteza e a complexidade do que nos rodeia. Sublinho, no entanto, que o modelo que irei apresentar na tese não segue à risca as obras de

Taleb, sendo complementado pela reflexão original e pelo contacto das ideias do autor com a realidade da tradução.

Se Taleb actualiza a filosofia estóica para os dias de hoje, o que tento fazer nesta tese é criar um modelo com base na obra de Taleb que ajude o tradutor (e outros profissionais de tradução) a saber como agir perante a incerteza. Actualmente, essa incerteza está ligada à complexidade do mundo, complexidade essa que nem sempre é visível. Taleb (2012) considera que a complexidade e a consequente incerteza (imprevisibilidade) estão a aumentar no mundo moderno, muito por culpa do uso do próprio conhecimento tecnológico:

Man-made complex systems tend to develop cascades and runaway chains of reactions that decrease, even eliminate, predictability and cause outsized events. So the modern world may be increasing in technological knowledge, but, paradoxically, it is making things a lot more unpredictable. Now for reasons that have to do with the increase of the artificial, the move away from ancestral and natural models, and the loss in robustness owing to complications in the design of everything, the role of Black Swans is increasing. Further, we are victims to a new disease, called in this book neomania, that makes us build Black Swan—vulnerable systems—“progress.” (p. 20)

Note-se que a incerteza é, por vezes, *opaca*. Ou seja, o mundo é mais incerto, mais aleatório, do que parece à primeira vista. Taleb (2012) define assim essa opacidade (p. 429): **“Opacity:** You do not see the barrel when someone is playing Russian roulette. More generally, some things remain opaque to us, leading to illusions of understanding.”

Nem toda a complexidade é visível (e essa invisibilidade é perigosa, como veremos), mas aquela que nos aparece à frente é suficiente para nos deixar ansiosos. Para resolver essa ansiedade, acabamos por impor controlos e soluções artificiais e erradas que, por sua vez, aumentam a complexidade e a fragilidade.

Sendo impossível prever o que vai acontecer, a nossa atenção deve dirigir-se para a fragilidade, ou seja, para tudo aquilo que nos deixa expostos negativamente à

imprevisibilidade do mundo. Após a detecção da fragilidade, o nosso objectivo será aplicar ao mundo da tradução um modelo de acção (uma ética ou filosofia) que nos permita *beneficiar* da própria imprevisibilidade do mundo, ou seja, que nos permita ser *antifrágeis*. Se isto pode parecer, à primeira vista, um absurdo (como ganhar com a imprevisibilidade?), se pensarmos na vantagem de aprender com os erros e com a experiência, vemos que a ideia é antiga e bastante comum. A diferença deste modelo criado por Taleb está no rigor de análise e na forma original como põe em causa vários mitos sobre a imprevisibilidade.

Antes de avançarmos, convém fazer um pequeno resumo da obra do autor. O modelo que estou a tentar aplicar ao mundo da tradução foi descrito rigorosamente em quatro obras de cariz literário ou filosófico, cada uma delas centradas num conceito relevante para o modelo.

A primeira é *Fooled by Randomness* (Taleb, 2007). O conceito principal do livro é a aleatoriedade e a forma como é subvalorizada por quase todos e como é confundida com talento ou competência:

This book is about luck disguised and perceived as non-luck (that is, skills) and, more generally, randomness disguised and perceived as non-randomness (that is, determinism). It manifests itself in the shape of the lucky fool, defined as a person who benefited from a disproportionate share of luck but attributes his success to some other, generally very precise, reason. Such confusion crops up in the most unexpected areas, even science, though not in such an accentuated and obvious manner as it does in the world of business. It is endemic in politics, as it can be encountered in the shape of a country's president discoursing on the jobs that "he" created, "his" recovery, and "his predecessor's" inflation. (Mosques in the Clouds)

Um dos parágrafos do prólogo (Taleb, 2007) permite perceber um pouco melhor o perfil do autor:

This book is the synthesis of, on one hand, the no-nonsense mathematical trader (self-styled "practitioner of uncertainty") who spent his life trying to

resist being fooled by randomness and trick the emotions associated with uncertainty and, on the other, the aesthetically obsessed, literature-loving human being willing to be fooled by any form of nonsense that is polished, refined, original, and tasteful. I am not capable of avoiding being the fool of randomness; what I can do is confine it to where it brings some aesthetic gratification. (Prologue)

A segunda obra é *Black Swan* (Taleb, 2010a). Foi o livro que trouxe a fama ao autor. O “cisne negro” é qualquer acontecimento improvável, mas que, quando acontece, muda uma situação de forma muito mais profunda do que todo o conjunto de acontecimentos prováveis. Ou seja, não são as flutuações, mas antes os eventos únicos que têm o maior impacto no mundo. O título refere-se ao único cisne negro que possibilita a negação da frase “todos os cisnes são brancos”. Mesmo que vejamos um milhão de cisnes brancos, um único cisne negro destrói essa afirmação.

A terceira obra que nos interessa é *Antifragile* (Taleb, 2012). Nela, Taleb tenta dar pistas sobre como lidar com a imprevisibilidade e com a aleatoriedade do mundo. Percebendo nós que o mundo é mais aleatório do que gostaríamos e mais imprevisível do que quereríamos, precisamos de estratégias para lidar com estes factos. O que Taleb apresenta é o conceito de antifragilidade. O autor afirma não ter inventado o conceito (que é antigo e já descrito pelos filósofos estóicos, por exemplo), mas sim a palavra:

The antifragile loves randomness and uncertainty, which also means—crucially—a love of errors, a certain class of errors. Antifragility has a singular property of allowing us to deal with the unknown, to do things without understanding them—and do them well. Let me be more aggressive: we are largely better at doing than we are at thinking, thanks to antifragility. I’d rather be dumb and antifragile than extremely smart and fragile, any time. (pp. 4-5-)

Nesta tese, interessa-nos particularmente esta obra sobre a antifragilidade, porque é este o conceito que não só nos permite compreender melhor a fragilidade: “Antifragility makes us understand fragility better. Just as we cannot improve health without reducing

disease, or increase wealth without first decreasing losses, antifragility and fragility are degrees on a spectrum” (p. 4), como serve também de estratégia de actuação perante a incerteza:

[...] By grasping the mechanisms of antifragility we can build a systematic and broad guide to nonpredictive decision making under uncertainty in business, politics, medicine, and life in general—anywhere the unknown preponderates, any situation in which there is randomness, unpredictability, opacity, or incomplete understanding of things. (pp. 4-5)

Note-se que a antifragilidade é um conceito bem mais útil e prático do que a análise de risco (Taleb, 2012):

It is far easier to figure out if something is fragile than to predict the occurrence of an event that may harm it. Fragility can be measured; risk is not measurable (outside of casinos or the minds of people who call themselves “risk experts”). This provides a solution to what I’ve called the Black Swan problem—the impossibility of calculating the risks of consequential rare events and predicting their occurrence. Sensitivity to harm from volatility is tractable, more so than forecasting the event that would cause the harm. So we propose to stand our current approaches to prediction, prognostication, and risk management on their heads. (pp. 4-5)

O modelo de actuação proposto consiste em acções que nos afastem da fragilidade e nos aproximem da antifragilidade. Este modelo pode ser aplicado a várias áreas (Taleb, 2012):

In every domain or area of application, we propose rules for moving from the fragile toward the antifragile, through reduction of fragility or harnessing antifragility. And we can almost always detect antifragility (and fragility) using a simple test of asymmetry: anything that has more upside than downside from random events (or certain shocks) is antifragile; the reverse is fragile. (pp. 4-5)

A quarta obra de Taleb (2018) é *Skin In The Game*, obra que desenvolve um dos conceitos dos livros anteriores: a *pele no jogo*. Este conceito integra-se num modelo de actuação perante a incerteza no que toca à distinção entre o que interessa e o que não interessa. É esta a descrição que o autor faz do próprio livro:

Skin in the Game is about four topics in one: a) uncertainty and the reliability of knowledge (both practical and scientific, assuming there is a difference), or in less polite words bull****t detection, b) symmetry in human affairs, that is, fairness, justice, responsibility, and reciprocity, c) information sharing in transactions, and d) rationality in complex systems and in the real world. That these four cannot be disentangled is something that is obvious when one has ... skin in the game. (pp. 22-23)

As quatro obras têm um contraponto matemático na obra *Silent Risk* (2015), que o autor descreve como “a mathematical parallel version of the author’s *Incerto*¹⁴, with derivations, examples, theorems, & heuristics” (p. i). O autor publicou ainda um livro de aforismos, *The Bed of Procrustes* (Taleb, 2010b), que destila a sua filosofia num contraponto entre o poético e o humorístico aos três primeiros livros.

O objectivo de Taleb (2012), no conjunto das suas obras (a que chama *Incerto*) é criar:

[...] a systematic and broad guide to nonpredictive decision making under uncertainty in business, politics, medicine, and life in general—anywhere the unknown preponderates, any situation in which there is randomness, unpredictability, opacity, or incomplete understanding of things. (p. 4)

¹⁴ O título *Incerto* refere-se ao conjunto das obras de cariz não matemático do autor, descritas acima.

Esta tese aplica o modelo de Taleb, com modificações, ao mundo da tradução. Note-se que o modelo já foi aplicado a outras áreas. Por exemplo, à medicina e às finanças, pelo próprio Taleb (2012), mas também em áreas como a gestão e criação de *software*, em autores como Montperrus (2014), Alhir (2017) ou Devendorf, Zelif & Zabbour (2016).

A dificuldade de usar a obra de Taleb (2012) como base de um trabalho académico é reconhecida pelo próprio autor e é, aliás, propositada:

Books to me are not expanded journal articles, but reading experiences; and the academics who tend to read in order to cite in their writing—rather than read for enjoyment, curiosity, or simply because they like to read—tend to be frustrated when they can’t rapidly scan the text and summarize it in one sentence that connects it to some existing discourse in which they have been involved. Further, the essay is the polar opposite of the textbook—mixing autobiographical musings and parables with more philosophical and scientific investigations. I write about probability with my entire soul and my entire experiences in the risk-taking business; I write with my scars, hence my thought is inseparable from autobiography. The personal essay form is ideal for the topic of incertitude. (p. 18)

Não podemos deixar de reconhecer alguma verdade a esta descrição. Quando analisamos um livro para análise académica, tentamos integrá-lo em discursos prévios, num jogo que tem muito de retórico. Este modelo não está minimamente integrado nos hábitos discursivos dos Estudos de Tradução.

Há ainda a considerar aquilo que chamo “tribalismo intelectual” que separa: as várias escolas dentro dos Estudos de Tradução; o mundo da linguística e o mundo da literatura; o mundo das empresas e o mundo das universidades; as empresas e os tradutores; as empresas grandes e as empresas pequenas; os tradutores literários e os tradutores não literários; os tradutores e os leitores; entre outras divisões. Estas divisões são uma das fontes de fragilidade do mundo de tradução, mas é bem verdade que são, elas próprias, uma dificuldade acrescida para a concretização e defesa da tese.

Algumas das conclusões da presente tese podem ser desconcertantes: defenderei, no seguimento da minha reflexão baseada no modelo de Taleb, que a especialização, embora confortável, pode ser um erro na vida do tradutor. Defendo ainda que os erros são essenciais à aprendizagem, mas que existem erros (os *erros que matam*) que devemos evitar desde o início. Aliás, esses erros são muitas vezes fruto da tentativa desesperada de fugir à imprevisibilidade do mundo e de evitar a ansiedade. Ou seja, defendo que temos de aceitar a nossa falta de conhecimento e lidar com isso mesmo. Não sabemos o que vai acontecer, mas podemos estar bem preparados para o que vai acontecer (seja o que for). Convém estar até preparado para o fim da profissão. É isso que é ser antifrágil: ganhar com a incerteza.

Avancemos, então, para o coração da tese: olhemos com atenção para os conceitos de “fragilidade” e “antifragilidade”, duas verdadeiras armas conceptuais que nos permitirão agir melhor perante a incerteza.

2. Armas conceptuais: fragilidade e antifragilidade

2.1. A origem da ansiedade e a ilusão da previsibilidade

É da própria natureza da complexidade e da consequente imprevisibilidade que não seja possível descrevê-la adequadamente. No caso da tradução, a complexidade manifesta-se de muitas formas.

A tarefa de **tradução** é complexa, muito mais complexa do que é vulgarmente admitido por quem a conhece só como utilizador ou leitor. Temos dois sistemas complexíssimos (as línguas de partida e de chegada), com relações por vezes invisíveis, para lá de todas as interacções com os sistemas culturais, tecnológicos, entre outros. As tentativas de organizar tudo em teorias fáceis de manejar acabam, muitas vezes, por dar origem a modelos parciais, que sendo interessantes e úteis como exercício de análise, podem ser traiçoeiros para um tradutor que esteja, de facto, a trabalhar e em contacto com as várias situações e pessoas envolvidas.

Convém ainda sublinhar que, para lá do próprio acto de traduzir, os **projectos** são complexos: ficheiros, instruções, ferramentas, alterações (sem esquecer o próprio conteúdo de cada texto, raramente simples). Tudo isto acaba por ganhar um novo nível de complexidade através da interacção com as ferramentas tecnológicas que estão ao serviço do tradutor (ou que, nalguns casos, são uma exigência do cliente).

Temos também os **clientes**: como seres humanos que são, têm expectativas, ideias sobre línguas e tradução e estados de espírito que o tradutor não consegue controlar nem prever. No fundo, cada cliente é complexo e essa complexidade tem consequências para a vida do tradutor, sendo, no entanto, uma complexidade opaca, ou seja, praticamente impossível de prever ou descrever.¹⁵

Estamos a falar de **seres humanos** complexos em interacção uns com os outros. Tentar criar procedimentos fixos para todos os clientes pode levar a fragilidades muito

¹⁵ Se olharmos para fora do âmbito estrito da tese, vemos como, no caso da tradução literária, as reacções dos **leitores** são imprevisíveis, tal como também são imprevisíveis as críticas, as vendas, as alterações na fase de revisão e muitos outros aspectos com impacto na vida do tradutor.

sérias. Um exemplo rápido: o cliente pode lembrar-se de ter enviado uma instrução que, na realidade, não enviou. No entanto, a confusão gerada tem impacto na imagem que o cliente cria daquele tradutor e leva a reclamações posteriores. Ou seja, a própria memória mais ou menos fiável das pessoas com quem o tradutor lida é um dos factores de complexidade. É, note-se, um factor opaco, ou seja, impossível de prever ou integrar nos nossos próprios procedimentos.

Por fim, o **tradutor** é também um ser complexo, que não age nem reage como uma máquina. Nem sempre é fácil perceber como os vários estados de espírito, expectativas, e outros factores pessoais se conjugam na sequência de acertos, erros, confusões, boas práticas, más práticas e tudo o resto de que se faz a vida de cada profissional.

Por outro lado, ao **gestor de projectos**, tudo isto é também aplicável, multiplicado pelo número de colegas, tradutores, revisores, clientes e outros profissionais que tem de coordenar para conseguir levar a bom porto cada um dos muitos projectos que costuma ter entre mãos. Só a questão da comunicação entre todos os envolvidos é o suficiente para perceber quão complexa é a actividade.

Temos de considerar ainda as complexidades jurídicas, fiscais, familiares, reputacionais, associativas e empresariais da actividade, bem como as necessidades de encontrar trabalho, de receber formação ao longo da vida, de definir preços, de organizar o trabalho, de manter a atenção no meio de trabalhos repetitivos, entre muitos aspectos.

Não sabemos que trabalhos vão surgir amanhã; não sabemos se a estrutura que montámos para exercer a nossa profissão é adequada para situações em que recebemos muito mais trabalho ou, o que é mais normal e mais perigoso, menos trabalho; não sabemos se a profissão está ou não está ameaçada pelas novas tecnologias; não sabemos se a recusa em usar determinada tecnologia dá ou não aos concorrentes uma vantagem; não sabemos se a nossa ferramenta vai funcionar bem amanhã; não sabemos se o cliente, na sua complexa subjectividade, vai gostar da tradução e das nossas opções; não sabemos se aquele outro cliente não nos envia trabalho porque está descontente

ou simplesmente porque não tem trabalho; a lista de aspectos imprevisíveis não tem fim.

A complexidade do mundo da tradução, entranhada como está na vida de cada interveniente de forma dificilmente analisável em separado, implica que seja impossível compreender esse mesmo mundo através de teorias gerais ou explicações simples.

Teremos sempre de lidar com a opacidade do mundo, mesmo quando esse mundo se limita a uma actividade profissional. Assim, algumas análises pecam por olhar para o fenómeno (neste caso, a tradução) de forma artificial, separado das pessoas e das situações em que existe. Estamos perante o “racionalismo ingénuo” (Taleb, 2012, p. 429): **“Naive Rationalism:** Thinking that the reasons for things are, by default, accessible to university buildings. Also called the Soviet-Harvard illusion.”

Por outro lado, há sempre que fazer algum tipo de simplificação para poder estudar um fenómeno humano como este. Esta tese tenta, assim, fugir do racionalismo ingénuo, sabendo, no entanto, que essa fuga não nos permite escapar totalmente a essa ingenuidade necessária.

A incerteza decorrente da complexidade revela-se como ansiedade¹⁶ em quem está exposta à mesma. A ansiedade sentida por quem trabalha é uma emoção que demonstra uma quebra na *homostesia*, tal como definida por Damásio (2018):

Homeostasis refers to the fundamental set of operations at the core of life, from the earliest and long-vanished point of its beginning in early biochemistry to the present. Homeostasis is the powerful, unthought, unspoken imperative, whose

¹⁶ A incerteza é assustadora, embora também seja — de certa maneira — sedutora, ao prometer uma quebra do habitual e da rotina. Como afirma Hofstadter (2007) (negrito meu):

The macroscopic world as experienced by humans is, in short, an intimate mixture ranging from the most predictable events all the way to wildly unpredictable ones. Our first few years of life familiarize us with this spectrum, and the degree of predictability of most types of actions that we undertake becomes second nature to us. By the time we emerge from childhood, we have acquired a reflex-level intuition for where most of our everyday world’s loci of unpredictability lie, and **the more unpredictable end of this spectrum simultaneously beckons to us and frightens us. We’re pulled by but fearful of risk-taking. That is the nature of life.** (The macroscopic world as experienced)

discharge implies, for every living organism, small or large, nothing less than enduring and prevailing. [...] Deficient homeostasis is expressed by largely negative feelings, while positive feelings express appropriate levels of homeostasis and open organisms to advantageous opportunities. Feelings and homeostasis relate to each other closely and consistently. (p. 25)

Todas as racionalizações que possamos fazer em relação à melhor forma de trabalhar, aos problemas que temos, à tecnologia que devemos usar, como discutir com os clientes, entre outras, radicam nessa necessidade de manter a homostesia, ou seja, o equilíbrio físico e emocional associado a uma sensação geral de bem-estar e que reflecte uma situação real de saúde e estabilidade. Procuramos sempre situações em que estamos equilibrados, com segurança, sem medo de ficar com pouco trabalho, a trabalhar com pessoas agradáveis.¹⁷

A ansiedade aparece-nos porque é difícil saber o que vai acontecer — decorre, portanto, da incerteza. Afinal, somos animais que dependem da capacidade de previsão para sobreviver. Assim ditou a nossa evolução, como reconhece o físico italiano Rovelli (2019):

If someone throws something at us to catch, our hand moves skillfully to the place where the object will be in a few instants: the brain, using past impressions, has very rapidly calculated the future position of the object that is flying towards us. Further along the scale, we plant seed so that corn will grow. Or invest in scientific research so that tomorrow it might result in knowledge and new technology. The possibility of predicting something in the future obviously improves our chances of survival and, consequently, evolution has selected the neural structures that allow it. We are the result of this selection.

¹⁷ Esta questão emocional é importante para percebermos alguns aspectos da relação entre o cliente e o nosso trabalho. O cliente persegue princípios abstractos como “qualidade”, “função”, etc.; mas persegue também, mesmo inconscientemente, a tal sensação de homostesia, ou seja, a sensação de que tudo está bem.

This being between past and future events is central to our mental structure.
(pp. 155-156)

No entanto, a ansiedade pode cegar-nos: nem sempre estamos ansiosos pelas razões certas. Por vezes, estamos convencidos que prevemos mais do que na verdade conseguimos. A imprevisibilidade do mundo e, em concreto, da nossa profissão não pode ser corrigida.

Se a ansiedade decorre da incerteza, esta decorre da complexidade, que é o dado de partida desta tese.



Figura 7 - Da complexidade à ansiedade

O que fazer perante a incerteza? Uma primeira reacção será tentar eliminá-la. As várias tentativas de diminuir a incerteza nas nossas vidas e nas nossas profissões redundam, muitas vezes, em mais incerteza, mas *oculta*. Um bom exemplo deste fenómeno será o tradutor que opta por trabalhar para uma empresa, com um ordenado fixo, apesar de assim ganhar menos por mês, porque tem a segurança de saber que tem um ordenado ao final do mês. No entanto, apesar de parecer ter diminuído a incerteza, transferiu-a para a incerteza relativa ao estado financeiro da própria empresa, que agora já não está visível diariamente. Veremos este exemplo com mais atenção mais à frente (há, obviamente, considerações importantes a fazer sobre a rede de segurança social, entre outros factores; o caso aqui serve apenas como exemplo).

Outra abordagem será a tentativa de usar princípios de gestão de risco para lidar com a incerteza. No âmbito dos Estudos de Tradução, esta abordagem tem sido proposta por Pym (2005 e 2015), nos últimos anos. A análise de risco está próxima da perspectiva de Taleb que aqui irei utilizar para criar um modelo de actuação para os *agentes de tradução*. No entanto, há diferenças significativas, relacionadas com a dificuldade muito concreta em prever o futuro, o que parecerá algo óbvio, mas tem implicações nem sempre assumidas para a análise do risco. A verdade é que não

sabemos quais são os reais riscos que corremos nem a probabilidade de determinados acontecimentos. Daí, como defende Taleb, devermos partir para uma análise bem mais realista da *fragilidade* de cada elemento ou sistema, ou seja, da sua capacidade de lidar com a volatilidade, ou seja, com a própria imprevisibilidade que impede uma correcta análise dos riscos.¹⁸ Por outras palavras, a gestão do risco funciona até certo ponto, mas está condenada a ignorar acontecimentos raros, que, sendo improváveis a cada momento, são praticamente inevitáveis ao longo de uma vida (ou no seio de um conjunto suficientemente grande de pessoas). Como explica Taleb (2012):

I said that we can estimate, even measure, fragility and antifragility, while we cannot calculate risks and probabilities of shocks and rare events, no matter how sophisticated we get. Risk management as practiced is the study of an event taking place in the future, and only some economists and other lunatics can claim—against experience—to “measure” the future incidence of these rare events, with suckers listening to them— against experience and the track record of such claims. But fragility and antifragility are part of the current property of an object, a coffee table, a company, an industry, a country, a political system.
(p. 8)

De que “acontecimentos raros” estamos a falar? No caso do tradutor, a perda de um cliente; uma avaria no computador; uma crise no sector onde se inserem os seus clientes; um problema na empresa onde trabalha; uma nova tecnologia que lhe retira muito do trabalho; uma nova técnica que dá uma vantagem aos concorrentes; um problema de saúde que reduz a produtividade; um erro que o deixa exposto a problemas jurídicos; uma questão familiar que impede a entrega a tempo e horas. No caso do gestor de projectos, um tradutor que, depois de cinco anos de entregas pontuais, falha num projecto muito importante; um computador que deixa de funcionar; uma gralha

¹⁸ Uma análise de riscos de estilo bayesiano — tal como descrita, por exemplo, em Silver (2012)— talvez dê frutos mais sólidos. No entanto, não irei integrá-la nesta tese, ficando como pista para investigações futuras.

que passou por todas as verificações e acabou por ser a base de uma reclamação; etc. A tudo isto, devemos acrescentar aquilo que não pode ser previsto, que não conhecemos, que nos altera a vida de forma radical: um terremoto, uma guerra, uma crise financeira... Estamos no reino da incerteza: o risco de cada um destes acontecimentos não é facilmente computável (ou não é mesmo computável), mas a fragilidade do tradutor ou da empresa perante estes acontecimentos pode ser medida.

Uma forma de entender o radical cepticismo epistemológico de Taleb é pensar como a análise do passado dificilmente pode prever os acontecimentos raros. Quando nos baseamos, por exemplo, no máximo (ou mínimo) histórico de alguma variável, esquecemo-nos que, até ao dia em que ocorreu esse máximo (ou mínimo), o mesmo nunca tinha acontecido. Parece óbvio, mas não o será tanto. Imaginemos uma casa que é construída na margem de um rio com tendência para cheias. A casa é construída tendo em conta a maior cheia de sempre, ocorrida no dia 5 de Janeiro de 1979 (estou a imaginar). Ora, se a casa tivesse sido construída em Dezembro de 1978, teria tido como base o anterior máximo e teria ficado inundada um mês depois.

Taleb é muito crítico de todos os que criam um sistema tendo por base o que aconteceu no passado. Taleb (2012) chama a este problema “o problema do peru”. Do ponto de vista do peru, a sua vida é maravilhosa: está a ser alimentado todos os dias, bem tratado, acarinhado... Até ao dia em que é morto. Um cliente de um tradutor envia trabalho de forma constante, com alguns altos e baixos, até ao dia em que deixa de o fazer.

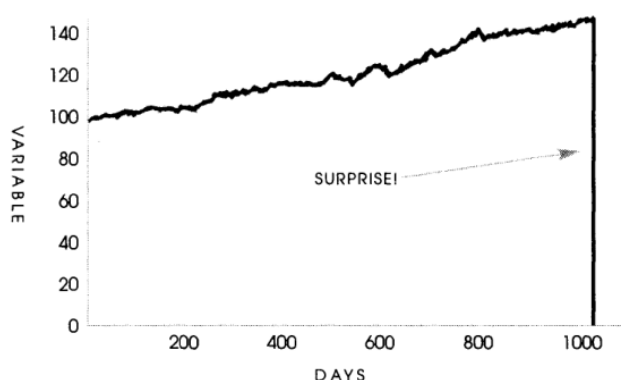


Figura 8 - A vida do peru: sempre a subir, até ao dia... (Taleb, 2012)

Taleb defende um cepticismo epistemológico radical, na esteira de Popper: nada é certo, o mais que podemos fazer é falsificar uma proposição. Assim, ninguém pode afirmar que todos os cisnes são brancos, mas podemos afirmar que nem todos os cisnes são brancos, bastando para isso encontrar um cisne negro. Como diz Taleb (2010a):

Before the discovery of Australia, people in the Old World were convinced that all swans were white, an unassailable belief as it seemed completely confirmed by empirical evidence. The sighting of the first black swan might have been an interesting surprise for a few ornithologists (and others extremely concerned with the coloring of birds), but that is not where the significance of the story lies. It illustrates a severe limitation to our learning from observations or experience and the fragility of our knowledge. One single observation can invalidate a general statement derived from millennia of confirmatory sightings of millions of white swans. All you need is one single (and, I am told, quite ugly) black bird. (Prologue)

Esta limitação do nosso conhecimento revela-se noutros enviesamentos e inclinações cognitivas. Taleb (2010a) enumera-as:

Now, there are other themes arising from our blindness to the Black Swan:

- a. We focus on preselected segments of the seen and generalize from it to the unseen: the error of confirmation.
- b. We fool ourselves with stories that cater to our Platonic thirst for distinct patterns: the narrative fallacy.
- c. We behave as if the Black Swan does not exist: human nature is not programmed for Black Swans.
- d. What we see is not necessarily all that is there. History hides Black Swans from us and gives us a mistaken idea about the odds of these events: this is the distortion of silent evidence.

- e. We "tunnel": that is, we focus on a few well-defined sources of uncertainty, on too specific a list of Black Swans (at the expense of the others that do not easily come to mind). (They Want to Live in Mediocristan)

Um bom exemplo desta última limitação é o pânico individual de alguns tradutores com o uso da tradução automática. Não é impossível que essa tecnologia tenha um impacto negativo no volume de trabalho; no entanto, embora oriente a sua ansiedade para essa fonte de incerteza, esquece-se de outras fontes que representam possibilidades também negativas: um acidente pessoal ou um problema absolutamente desconhecido até hoje, por exemplo.

Estamos a desenvolver o problema da opacidade. A complexidade do mundo implica incerteza e esta incerteza é, muitas vezes, opaca. Nem sequer sabemos que não sabemos (Taleb, 2010a):

The human mind suffers from three ailments as it comes into contact with history, what I call the ***triplet of opacity***. They are:

- a. the illusion of understanding, or how everyone thinks he knows what is going on in a world that is more complicated (or random) than they realize;
- b. the retrospective distortion, or how we can assess matters only after the fact, as if they were in a rearview mirror (history seems clearer and more organized in history books than in empirical reality); and
- c. the overvaluation of factual information and the handicap of authoritative and learned people, particularly when they create categories—when they "Platonify." (History and the triplet of opacity)

Tudo o que não sabemos é tanto e com fronteiras tão difíceis de definir que a única solução é aprender a viver com a incerteza, mesmo se tentarmos colmatar os nossos enviesamentos. É também por isso que a intenção desta tese não é descrever a complexidade, nem encontrar modelos de análise que permitam descrever o mundo da

tradução enquanto fenómeno emergente, tal como entendido na teoria da complexidade anteriormente descrita. O que pretendo, isso sim, é encontrar uma forma de lidar, na prática, com a complexidade, com a incerteza que dela decorre e com a ansiedade que sentimos perante este problema. Em suma, e como afirmei na primeira parte, quero saber como viver melhor com a incerteza ou como, idealmente, *ganhar* com a incerteza.

Desta forma, mais do que a supressão da incerteza ou a análise matemática de riscos, o que proponho é o uso de dois conceitos presentes na obra de Taleb: a *fragilidade* e a *antifragilidade*. Estas serão armas conceptuais que nos permitirão enfrentar a incerteza. O modelo apresentado não tenta explicar o mundo, mas antes enfrentá-lo.¹⁹ Tentarei mostrar como é possível afastarmo-nos da fragilidade (entendida como exposição negativa à volatilidade) e aproximarmo-nos da antifragilidade (ou seja, a exposição positiva à volatilidade). No meio destes dois polos, temos a robustez (a neutralidade em relação à volatilidade).

Desta forma, a tomada de decisões seguirá este rumo:

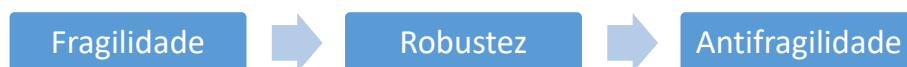


Figura 9 - Bússola

Estes três conceitos implicam dois movimentos positivos:

- a) Detecção e correcção de fragilidades.
- b) Orientação para a antifragilidade.

É esta a estratégia antifrágil que tentarei descrever, composta por uma série de táticas. Note-se que qualquer movimento da esquerda para a direita será positivo. Assim,

¹⁹ Noto, aliás, que as nossas tentativas de criar modelos explicativos poderão, em certos casos, redundar em maior complexidade e incerteza, ao criar expectativas erradas no nosso contacto com outras pessoas, que terão outros modelos, também eles errados, sobre o fenómeno em questão.

mesmo que não possamos chegar a uma situação antifrágil em determinado ponto, o aumento da robustez é positivo. Por outro lado, uma das dificuldades na compreensão deste modelo é a distinção entre robustez (ou resiliência) e antifragilidade. Se pensarmos no fogo, que representará a volatilidade do mundo, temos três objectos:

- a) o papel é frágil, ficando destruído em contacto com o fogo;
- b) a pedra é robusta, ficando inalterada em contacto com o fogo;
- c) um alimento é antifrágil, pois melhora em contacto com o fogo.²⁰

A minha intenção é tentar encontrar, no mundo da tradução, tudo o que possa ganhar com o fogo da volatilidade, ou pelo menos fugir à fragilidade perante esse fogo.

²⁰ Note-se que devemos ter em consideração a não-linearidade do mundo: um alimento melhora até certo ponto; acima de certa *dose de fogo*, o alimento é também frágil.

2.2. O detector de fragilidade

2.2.1. A fragilidade do tradutor

Como referi, um dos movimentos positivos na estratégia antifrágil é a simples fuga à fragilidade. Avancemos já para uma primeira tentativa de detecção de fragilidades em situações concretas de agentes de tradução. A criação de cenários fictícios pode ser vista como um método pouco convencional numa tese académica, mas que pode ser adequado neste caso: serve de experiência mental, uma forma de apontar para um fenómeno real.

Uma pequena nota: esta identificação de fragilidades tenderá a criar novas ansiedades nos profissionais. Se bem que o objectivo final seja corrigir as ansiedades provocadas pela incerteza, será necessário usar novas ansiedades para ajudar a corrigir a fragilidade. A ansiedade perante situações de fragilidade que estavam, até agora, invisíveis poderá levar os profissionais a mudar as situações que poderiam, se se mantivessem inalteradas, criar situações muito negativas no futuro. No fundo, a ansiedade tem a função da dor no que toca às doenças físicas: a nossa ansiedade é um alarme perante situações de fragilidade. Por outro lado, é aumentando a antifragilidade que podemos diminuir a ansiedade mais genérica, procurando situações profissionais que são mais do que robustas: são antifrágeis.

Apresento seis cenários fictícios, mas verosímeis, semelhantes a muitas situações reais no dia-a-dia dos tradutores e demais profissionais da tradução.

1. Primeiro cenário: tradutor freelancer

Um tradutor freelancer tem um cliente que lhe dá trabalho contínuo quase todos os dias, o que corresponde a um rendimento mensal de aproximadamente 2000 euros, com variações relativamente pequenas. O tradutor opta por não procurar novos clientes, deixando-se ficar numa situação confortável e estável. A empresa não sabe que o tradutor depende do seu trabalho, pois envia trabalhos quando necessita, acordando o valor por projecto e não mensalmente. O rendimento contínuo do tradutor é, para a empresa, um conjunto de pagamentos de projectos separados. A situação mantém-se

durante dois anos. A empresa reorganiza-se e consegue fazer um pouco mais de trabalho com a equipa interna. Essa reorganização, invisível para o tradutor freelancer, representa uma quebra de rendimento de mais de 60% para o tradutor, quebra essa que não foi planeada pela empresa, que apenas conseguiu aumentar ligeiramente a produtividade dos seus cinco tradutores internos.

2. Segundo cenário: tradutor interno numa empresa

Um tradutor interno numa empresa traduz todos os dias, tem um ordenado fixo e uma situação muito estável. Tem despesas pessoais mensais que estão adequadas para o seu rendimento, mas não tem poupanças. A empresa está a passar por dificuldades acentuadas, praticamente invisíveis para os funcionários. A empresa entra em colapso de forma rápida. Apesar de, alguns anos depois, os funcionários conseguirem reaver parte das indemnizações a que tinham direito, durante alguns anos o tradutor teve dificuldades pessoais muito sérias.

3. Terceiro cenário: pequena empresa de tradução

Uma pequena empresa de tradução com três sócios (dois tradutores e um gestor de projectos) e três funcionários (dois tradutores e uma secretária) tem três clientes de grande dimensão. Um dos clientes entra em falência. A empresa vê-se a braços com uma quebra de rendimento que, num só mês, e tendo em conta a estrutura fixa (seis pessoas a tempo inteiro) adaptada a uma situação estável que, de repente, deixa de existir, leva ao seu encerramento.

4. Quarto cenário: tradutor europeu

Um tradutor funcionário da UE tem uma situação profissional muito estável, um ordenado igualmente muito estável e elevado. No entanto, um erro de tradução muito grave acaba por levar a um processo disciplinar e a um despedimento por justa causa. Na perspectiva do tradutor, o erro, embora real, não devia ter apagado toda uma carreira exemplar e a qualidade de todas as outras traduções. Ao fim de alguns anos de

recursos em tribunal, acaba por ganhar e é readmitido. No entanto, teve de passar por dificuldades significativas durante o tempo de espera pela decisão final.

5. Quinto cenário: projecto de tradução

Imaginemos uma situação em que um gestor de projectos organiza um projecto com trinta línguas, o que implica, pelo menos, 60 pessoas, entre tradutores e revisores. A probabilidade de alguma delas não entregar o trabalho a horas é muito elevada. Além disso, o servidor entra em manutenção não prevista. Estes são vários exemplos de como os projectos de grande dimensão são extraordinariamente frágeis, pois há uma exposição muito grande a pequenos erros quase inevitáveis.

6. Sexto cenário: tradutor literário²¹

Um tradutor literário com excelente formação literária e cultural traduz uma obra inglesa do século XIX. Um crítico literário decide, por acaso, pegar naquela obra para dar um exemplo de um erro que vê muito e que julga ser gravíssimo: o uso da expressão “saudades tuas”. A crítica muito feroz é publicada numa revista literária de grande circulação. O tradutor argumenta numa resposta à crítica que a expressão não está incorrecta — e mesmo que estivesse, era apenas uma frase numa obra de trezentas páginas. No entanto, a reputação do tradutor recebe um golpe profundo, pois fica a pairar a ideia de que ele cai em erros muito graves. Deixa de receber tantos pedidos por parte das editoras.

O que une estes casos? Todos estes cenários incluem profissionais da tradução em situação profissional estável que são apanhados por acontecimentos que não conseguem prever. Estes acontecimentos parecem, *a posteriori*, facilmente previsíveis,

²¹ Como referido, a tese centra-se na tradução comercial, excluindo a tradução literária. No entanto, julguei apropriado incluir este cenário relativo à tradução literária para demonstrar como a fragilidade é um fenómeno geral (aliás, não só da tradução).

mas o certo é que a pessoa que sofre com as suas consequências raramente está em posição de prever o que vai acontecer.

Podemos continuar quase até ao infinito a enumerar situações de incerteza, muitas vezes *incerteza opaca*. Em todos estes casos, o problema do tradutor não se consegue resolver aumentando a capacidade de previsão. O que podemos fazer é diminuir a fragilidade, ou seja, a exposição negativa à imprevisibilidade.

A forma de medir a fragilidade não é perguntar qual a probabilidade de determinado acontecimento ocorrer (por exemplo, qual a probabilidade de perdemos o cliente X) mas antes o que nos aconteceria se perdêssemos o cliente X. Isto porque, mesmo que a probabilidade de o perdemos seja baixa, se o cliente X for demasiado importante, estamos expostos a um cisne negro, que impede a continuação da nossa actividade. Estamos, assim, numa situação de fragilidade. Como nunca é fácil medir verdadeiramente a probabilidade de acontecimentos futuros (os modelos de previsão probabilística numa situação tão complexa como a de um tradutor são mais limitados do que pensamos), a fragilidade é muito mais grave do que parece. É por isso que é muito mais importante medir a fragilidade do que o risco: a primeira é visível no presente, enquanto o segundo implica capacidades de previsão que estão muito para lá do que é possível.

O modelo de detecção de fragilidade implica imaginarmos o que nos aconteceria perante situações hipotéticas. No caso de um jarro de cristal, o risco de cair pode ser difícil de medir, mas a fragilidade não o é: se cair, parte-se. Assim, se o nosso rendimento depende 70% de um cliente, a perda desse cliente iria deixar-nos sem possibilidade de pagar as nossas despesas (o jarro parte-se). Aí temos a fragilidade. Sabendo isto, temos de ter atenção também às despesas, às dívidas e a tudo o que rodeia o tradutor. Tem isto pouco que ver com a tradução e muito com a gestão financeira? Claro: a vida de um tradutor inclui tudo, tanto o que é exclusivo da tradução como o que é comum a muitos profissionais. Na verdade, a existência dessa situação de dependência repercute-se na

maneira como o tradutor age perante os textos. Ficará muito menos propenso a arriscar.²²

O modelo aqui delineado implica, pois, detectar a fragilidade, encontrar formas de a diminuir e encontrar, então, tácticas que permitam aumentar a fragilidade ou seja, criar situações em que ganhamos com a incerteza e a passagem do tempo.

Para já, olhemos para formas de diminuir a fragilidade apenas num dos cenários anteriormente apresentados.

Comecemos por aumentar propositadamente a fragilidade do primeiro cenário (um tradutor freelancer só com um cliente). Assim, vemos que a fragilidade não é uma medida binária, mas sim uma escada: podemos ficar menos frágeis ou mais frágeis, mas afastarmo-nos da fragilidade será sempre bom. Desta forma, pensemos numa situação em que dois membros do casal são tradutores e têm o mesmo cliente. Temos uma situação confortável (por vários motivos), mas extraordinariamente frágil. Convém que cada um dos membros do casal tenha fontes separadas para que, no caso de falha, não fiquem os dois simultaneamente sem emprego. Da mesma forma, se olharmos para um só tradutor, podemos ver como “pôr os ovos no mesmo cesto”   uma estratégia confortável, mas frágil: a especialização pode ser perigosa.

O melhor será aproveitar as suas vantagens (que são muitas) e evitar o problema da especialização excessiva. Como? Por exemplo, através de uma especialização em duas ou três áreas muito distantes entre si, o que permite evitar riscos ligados, mas invisíveis. Assim, por exemplo, ser tradutor jurídico para escritórios de advogados que trabalham com empresas de engenharia civil e tradutor técnico para empresas de engenharia civil mant m uma fragilidade semelhante ao caso em que somos tradutores s  de empresas de engenharia civil. Uma crise na área da engenharia pode significar uma diminuição drástica de rendimento.

²² Usando a terminologia de Pym e Matsushita (2018), diríamos que o tradutor poderá usar estratégias de mitigação do risco que não serão as mais adequadas.

Um tradutor que tenha uns 10 clientes distribuídos em duas ou três áreas e em dois ou três países diferentes é bem menos frágil que um tradutor que trabalhe para 10 clientes numa só área e num só país. A fragilidade vê-se mesmo na questão da reputação: se os clientes se conhecem, um erro grave num trabalho num deles pode levar a perder mais clientes.

Mesmo no trabalho só para um cliente, podemos tentar ser menos especializados no que toca às vantagens que trazemos para esse cliente. Assim, se a única vantagem for o preço baixo, é fácil perder o cliente quando o mesmo encontrar um tradutor ainda mais barato. Por outro lado, se apresentarmos um preço adequado, boa qualidade, facilidade em resolver problemas, uma relação profissional e agradável com a empresa, entre outros aspectos positivos, a nossa relação profissional pode aguentar flutuações de interesse por parte do cliente, alguma variação da qualidade, entre outros factores.

Ao longo deste trabalho, irei apresentar tácticas e ferramentas para diminuir a fragilidade nestes e noutros cenários.

2.2.2. A fragilidade das empresas de tradução

Se olharmos para as organizações que se dedicam à tradução, quer na forma de agências, de pequenos gabinetes, de grandes empresas ou instituições públicas, podemos considerar que o aumento da dimensão de determinada estrutura é sempre fonte de fragilidade. Uma das razões da fragilidade numa estrutura de tradução é a imprevisibilidade do rendimento e a variação do mesmo. É fácil compreender que se uma empresa tem uma facturação de 50 000 euros durante dois meses e 20 000 euros durante os restantes dez meses, a estrutura não deve ser pensada como se o rendimento fosse sempre de 50 000 euros. Mais: terá de ser uma estrutura diferente da que a empresa teria se o rendimento fosse, em termos anuais, o mesmo, mas distribuído de forma igual ao longo dos meses. Ou seja, para lá de prever o rendimento anual, a empresa tem de conseguir poupar o suficiente para aguentar as variações.

Esta variação é especialmente perigosa nas estruturas, pois a dimensão implica um conjunto de custos fixos e obrigações legais e laborais que levam a uma maior fragilidade: um qualquer acontecimento imprevisto rapidamente destrói a estrutura se a mesma não tiver forma de absorver o choque. Ou seja, num mundo mais imprevisível do que pensamos, as estruturas de que os tradutores se rodeiam devem absorver flutuações que não são previsíveis.

Uma das técnicas que devem ser usadas para diminuir a fragilidade é o teste à estrutura. O teste pode consistir na criação de cenários imprevisíveis, que permitam compreender se a estrutura suportaria determinados choques. Por exemplo: uma empresa de 50 funcionários, que implica um custo fixo mensal determinado, sobreviveria a uma diminuição de facturação de 10%? Aqui temos uma forma de medir a fragilidade: o que aconteceria se houvesse uma diminuição de X% nos projectos aprovados pelo cliente? Ou, de outra forma, o que aconteceria se aquela pessoa específica saísse da empresa? Ou se aquele cliente deixasse de enviar projectos para a empresa?

Desta forma, podemos distinguir casos de empresas aparentemente semelhantes, mas em que a fragilidade é muito superior numa delas:

1. Uma empresa com 1 000 000 euros de facturação, com custos fixos de 500 000 e um cliente (ABC) que adjudica, em média, projectos no valor de 600 000. Esta empresa parece estável — só o cliente ABC permite garantir os custos fixos e o cliente parece satisfeito com os serviços da empresa.
2. Uma empresa com 500 000 euros de facturação, com custos fixos de 100 000 euros e nenhum cliente com facturação mensal superior a 50 000. Esta empresa tem uma grande instabilidade de rendimentos e picos de facturação em certos meses.

Uma análise rápida parece indicar que a primeira empresa é mais saudável. No entanto, aplicando testes de fragilidade, vemos que a segunda empresa é menos frágil, pois não depende de nenhum cliente em particular e tem uma relação entre custos fixos e facturação média mensal mais confortável. No caso da empresa a), uma quebra de

rendimentos correspondente ao abandono da empresa por parte do cliente ABC implicaria, de forma quase inevitável, o fim da empresa.

O mesmo pode ser feito a nível pessoal: cada tradutor pode pensar no que aconteceria se perdesse o trabalho; perdesse aquele cliente; tivesse um problema pessoal grave; perdesse as poupanças; e não só.

As soluções poderão parecer prosaicas e pouco revelantes para um estudo sobre tradução, mas são, na prática, muito mais revelantes do que outros aspectos muito estudados. Convém manter uma estrutura ágil; temos de fugir de dívidas, uma das maiores fontes de fragilidade; é aconselhável suportar alguns picos de trabalho sem aumentar a dimensão da estrutura de tal forma que fiquemos vulneráveis às quebras de rendimento. Outra das soluções é a poupança acima do que parece necessário.

Dentro de uma organização, há ainda outras fragilidades: por exemplo, todos os dados da empresa estão num só servidor; para um determinado par de línguas, a empresa só tem um bom tradutor; um determinado gestor de projectos não pode ser substituído rapidamente; entre outras formas de fragilidade mais ou menos escondidas.

Entretanto, a gestão financeira é central para a detecção da fragilidade da empresa — muitas das outras fragilidades podem ser corrigidas ou exacerbadas pela gestão financeira.

Esta gestão implica a definição de preços, a definição (e aplicação) de condições de pagamento, a negociação de ordenados, a aplicação de eventuais lucros, o pedido de empréstimos em caso de necessidade ou como forma de investir em procedimentos que levem a lucros futuros, entre outros aspectos.

Numa empresa de maior dimensão, esta gestão é feita de forma profissional e autónoma. Numa empresa de tradução pequena, há uma gestão “à vista”, próxima de uma orçamentação familiar, com a diferença de que a fragilidade é maior, pois a estrutura é maior.

Neste ponto, convém analisarmos a relação de cada pessoa particular com os preços praticados e com todos os imponderáveis e consequências desses mesmos preços.

Antes de mais: uma empresa de tradução (ou qualquer negócio de tradução) começa com uma tabela de preços que poderá estar, em comparação com os preços médios do mercado, dentro da média, abaixo da média, acima da média. A média de preços do mercado é, no entanto, opaca. Quando algumas pessoas (tradutores, gestores de empresas, etc.) afirmam existirem estes ou aqueles “preços de mercado”, têm em mente valores a que chegaram através de análises impressionísticas a partir de uma amostra muito pequena dos valores realmente pagos por clientes de tradução. Mesmo os valores de determinada empresa ou tradutor terão sempre um grau de indefinição, mudando de acordo com os descontos oferecidos, valores adicionais relativos a urgência, volume, complexidade, entre outros factores.

Quando uma empresa inicia a sua actividade, determina valores habituais. Esta determinação é feita com base nas ideias das pessoas que criaram a empresa. Estes valores terão um efeito profundo no número e no tipo de clientes que a empresa irá conseguir captar. Mais tarde, será difícil alterar de forma abrupta estes valores. Tal significa que as margens estarão sempre dependentes de valores definidos num momento em que os criadores da empresa têm um conhecimento do mercado bem menor do que anos depois. As margens brutas permitidas pelos valores definidos limitam a possibilidade de definição de ordenados e esses ordenados também terão repercussão no tipo de profissionais que a empresa consegue contratar.

A definição inicial dos preços tem impacto na vida e no trabalho dos gestores de projecto e dos tradutores contratados. Mas, antes de olharmos para os profissionais de tradução, olhemos para os gerentes de cada empresa. Imaginemos um gestor de empresa de tradução, um antigo tradutor que decide avançar por conta própria. A partir do momento em que cria a empresa, o ordenado que define constitui a sua única fonte de rendimento. Assim, a empresa depende também da capacidade que tem de ter disponibilidade financeira para esse ordenado. A definição do ordenado do gestor tem por base alguns factores:

- As expectativas do próprio empresário;
- As possibilidades financeiras da empresa (no início, na forma de plano a concretizar);

- A capacidade de pagar os impostos relativos aos ordenados;
- A necessidade de criar poupanças para colmatar a inexistência de subsídio de desemprego para os sócios-gerentes.²³

Note-se que o ordenado dos proprietários das empresas é, em muitos casos, difuso. Já um uso dos recursos da empresa que se assemelha a um pagamento em géneros e que acaba por ser uma área cinzenta e difícil de quantificar (por exemplo, o computador portátil da empresa é usado pelo empresário também em casa para outros fins; o telefone da empresa é usado para chamadas pessoais; o carro da empresa é usado como carro particular). Para além das questões fiscais e legais, há que ter em conta este facto quando olhamos para os fluxos financeiros da empresa.

Há ainda que ter em consideração que o dono da empresa, em Portugal (falamos de empresas de tradução), quase sempre trabalha na própria empresa e, por isso, está a receber pelo seu trabalho, mas também pelo risco que representa o fim da empresa: não só perde o trabalho, como também pode ficar com dívidas pessoais decorrentes de dívidas ao Estado e aos bancos (que, habitualmente, exigem o levantamento da limitação da responsabilidade para empréstimos²⁴). Quando a empresa começa a correr mal, muitos empresários tomam más decisões (decorrentes da ansiedade) e ficam em situações pessoais difíceis (por exemplo, sem acesso ao subsídio de desemprego). A tudo isto, há que adicionar aspectos culturais relativos à culpa e às ideias sobre o fracasso. Estes factores condicionam o crescimento da empresa e as decisões financeiras da mesma. Por exemplo, o gestor de uma empresa pequena (como são a

²³ Este facto banal sobre o subsídio de desemprego nem sempre é conhecido pelos próprios empresários, o que leva a decisões erradas sobre a gestão financeira da empresa e das finanças pessoais, num exemplo da opacidade que envolve os vários agentes.

²⁴ Explicitando este ponto: a criação de uma sociedade limitada implica a limitação da responsabilidade pessoal dos sócios ao valor do capital social; no entanto, essa limitação não se aplica no caso, por exemplo, de empréstimos bancários acima do valor do capital social, em que os sócios assinam documentos que anulam a limitação de responsabilidade. Note-se também que a limitação não se aplica a dívidas fiscais ou contributivas, dando-se, em caso de dívidas da empresa por pagar, uma reversão da dívida para o nome dos sócios-gerentes da mesma.

grande maioria das empresas de tradução em Portugal) terá sempre algum medo de arriscar no que toca à responsabilidade que representa a contratação de um profissional, com o que implica de obrigação de pagamento mesmo quando o trabalho diminui (numa situação de extinção do posto de trabalho, as indemnizações podem significar a impossibilidade de continuar a empresa).

Continuando a olhar para a relação de cada profissional com a gestão financeira, olhemos agora para o gestor de projectos. O seu ordenado também está dependente da dimensão da empresa, dos preços praticados e do valor disponível depois do pagamento do ordenado aos gerentes da empresa e ainda da sua própria aceitação deste ou daquele valor. Essa aceitação resulta das expectativas pessoais, das oportunidades a quem acesso, entre outros factores complexos.

Por outro lado, a própria prestação profissional do gestor de projectos está dependente dos preços praticados. Assim, um bom gestor de projectos irá conseguir melhores resultados do que um mau gestor de projectos com o mesmo orçamento, mas nem o melhor gestor de projectos do mundo consegue completar um projecto para o qual não encontra tradutores por não haver margem suficiente para pagar os preços habituais no mercado.

Olhando de novo para o preço a pagar pelo cliente, este deve cobrir:

- as despesas com os tradutores e revisores externos (e notários, etc.);
- o ordenado do gestor de projectos;
- o ordenado da equipa interna, incluindo o ordenado dos gerentes da empresa;
- as despesas fixas da empresa (electricidade, etc.);
- os impostos.

O valor a cobrar ao cliente terá de ser sempre bastante superior ao valor a pagar aos recursos externos. Os cálculos para cada projecto seriam muito complexos. Assim, uma forma de resolver a complexidade inerente ao cálculo será criar regras simples: cada projecto não pode ter custos superiores, por exemplo, a 60% do valor pago pelo cliente.

A definição destas regras simples é essencial e a sua definição errada pode ditar o futuro da empresa logo no início. A sobrevivência da empresa implica conseguir uma margem que pague as despesas da empresa e, simultaneamente, seja adequada ao real valor que cria para o cliente (pois, se assim não for, o cliente rapidamente escolhe outra empresa ou vai directamente ao tradutor). Que valor é esse? A facilidade com que o projecto é feito; a qualidade do mesmo; o valor emocional associado à marca. A organização está dependente desse valor acrescentado, cuja definição depende de factores muito diversos e imprevisíveis, muitos deles relacionados com as ideias e as emoções dos clientes. Estamos no campo da complexidade opaca e, assim, da fragilidade. Faremos, na próxima secção, uma experiência mental para percebermos em concreto essa complexidade opaca.

2.2.3. A opacidade do rendimento em tradução

a) A opacidade das decisões dos clientes

Façamos uma experiência mental mais desenvolvida, que mostrará até que ponto a actividade de tradução está imersa em situações dependentes do acaso e, consequentemente, imprevisíveis e frágeis.

Começemos por pensar na razão por que uma determinada empresa decide traduzir um documento. Esta razão é muito relevante para as etapas posteriores e determina muito do que acontecerá depois da entrega da tradução. Se a tradução for feita por mero imperativo legal, sem que venha a ser de facto lida e usada (por exemplo, no caso de uma empresa que é obrigada a traduzir todos os manuais das máquinas que usa, mas cujos funcionários acabam por ler sempre os manuais originais), a probabilidade de uma má tradução ter consequências para os vários intervenientes no processo é diminuta. Da mesma forma, o próprio cliente não está tão preocupado com a escolha do prestador de serviços. No outro extremo do espectro de importância interna da tradução, o texto pode servir para chegar aos clientes da empresa (ou pode ser, de facto, usado pelos funcionários da empresa para lidar com uma determinada

máquina). Neste caso, as consequências poderão ser muito graves e imediatas. Note-se que, num exemplo de opacidade e incerteza, nem a empresa de tradução nem os profissionais envolvidos sabem, em muitos casos, que tipo de uso real terão os documentos traduzidos.

Façamos uma experiência mental, imaginando um projecto concreto. Teremos:

- A rede de agências de viagens com o nome *XYZ Travel*, com sede em Barcelona.
- A empresa de tradução *ABC Translations*, também com sede em Barcelona.

Neste projecto, o manual a traduzir é, de facto, importante. Trata-se de um manual de comunicação interna da empresa *XYZ Travel*, que permite aos funcionários da empresa em todo o mundo saber o que fazer perante os clientes. A sua tradução correcta não tem consequências directas na imagem da empresa, mas é importante para o seu funcionamento. O manual foi criado pela equipa de marketing da sede, em Barcelona.

O manual passou por uma fase em Word, criado pela equipa interna de marketing. Após a criação da primeira versão do texto, o designer gráfico da empresa criou o documento final em *InDesign* (*software* de edição gráfica), pronto a imprimir na sua versão espanhola, que foi distribuída por todas as lojas da marca. O manual deve agora ser traduzido para as várias línguas dos países onde a empresa tem agências de viagens.

A tradução deve seguir para os vários mercados em duas semanas. O tamanho do texto é de 20 000 palavras, em espanhol, com várias imagens, gráficos, entre outros elementos.

É feito um pedido de orçamento a três empresas de tradução, com base numa exportação em PDF do documento *InDesign*.

A responsável pela tradução é Montsé, da equipa de marketing da *XYZ Travel*. É ela que escolhe, contacta e trata de tudo junto das empresas de tradução. Para ela, o importante é conseguir as traduções prontas para seguir para a gráfica no dia 15 de Fevereiro, como previsto na reunião de departamento. Estamos no dia 1 de Fevereiro.

Como é que Montsé escolhe a empresa de tradução? Praticamente todos os trabalhos de tradução seguem para a empresa *ABC Translations*. No entanto, por razões de política interna, Montsé pede três orçamentos diferentes.

Sempre que o orçamento da empresa *ABC Translations* não é superior em 10% ao orçamento mais baixo, a tradução segue para ela. Porquê? Porque Montsé gosta muito de trabalhar com Hugo, um gestor de projectos na *ABC Translations*. As razões são complexas, mas têm que ver com a simpatia, profissionalismo e rapidez de resposta do Hugo.

Não há nada que obrigue a Montsé a contratar a empresa mais barata? Na verdade, não. A política da empresa é pedir três orçamentos e escolher o mais adequado, o que não significa, necessariamente, o mais baixo. A palavra ‘adequado’ é suficientemente vaga para permitir um elevado grau de discricionarietà por parte da Montsé. A equipa já discutiu o assunto em reunião, mas a Montsé argumentou que a escolha de outra empresa seria sempre perigosa: a *ABC Translations* poucas vezes falhou; quanto às outras, não sabem qual seria a qualidade do trabalho.

Assim, chegaram à regra (uma heurística) dos 10%. A Montsé chegou a dizer, directamente, ao Hugo, num projecto específico, que precisava de menos 30 euros de orçamento para ficar dentro do tal limite (que ela não revela, por uma questão de ética).

Para a empresa *ABC Translations*, o fluxo de trabalho que vem da *XYZ Travel* é significativo: aproximadamente 20%. No entanto, este fluxo está dependente de factores fora do controlo da *ABC Translations* e, para dizer a verdade, fora do campo de visão da empresa. Assim, esse fluxo de trabalho depende da presença do Hugo na empresa e da presença da Montsé na *XYZ Travel*. Não depende inteiramente (é perfeitamente possível que a empresa continuasse a enviar trabalho mesmo com a saída de um ou outro), mas depende bem mais do que é possível prever.

Por outro lado, um problema numa das traduções pode alterar a equação mental na equipa da Montsé, levando a considerar as outras propostas orçamentais, mesmo que não haja qualquer tipo de reclamação concreta.

Neste projecto em particular, o que temos é o habitual: a Montsé pede os três orçamentos; as três empresas respondem no prazo de 24 horas; a empresa *ABC*

Translations ganha o projecto, na forma de uma mensagem de correio electrónico de adjudicação.²⁵

Uma nota sobre a Montsé: para lá do risco empresarial, há um risco pessoal associado a esta tradução (e a todas). Se o projecto correr mal de alguma maneira, pode ser a sua posição na empresa que fica em risco, ou pelo menos sujeita ao mesmo tipo de cálculo que vimos no caso da posição da *ABC Translations* junto da equipa da *XYZ Travel*. Na verdade, praticamente todos os profissionais estão a ser avaliados de forma constante, invisível e, infelizmente, imprevisível no que toca a critérios e resultados.

A empresa de tradução que recebe o trabalho considera-o mais um “projecto de tradução”. Neste caso, o pedido vem na forma de pedido de orçamento, mas traz consigo a promessa quase inevitável de adjudicação, tendo em conta o historial da relação entre as duas empresas.

Por outro lado, este projecto, perfeitamente individualizado na cabeça da Montsé, é uma parte de um fluxo de trabalho mais ou menos contínuo, que se traduz num valor mensal de trabalho de tradução, cuja previsibilidade (mesmo que parcial) é essencial para que a empresa possa organizar a sua estrutura.

Afinal, mesmo uma empresa que trabalha com muitos tradutores *freelance*, terá de ter uma estrutura fixa significativa que só pode existir, a longo prazo, se houver trabalho que a justifique. O número de gestores de projecto, de pessoal administrativo, de revisores internos, de tradutores internos, etc. adequa-se àquilo que os gestores da empresa consideram como previsível no que toca ao volume de trabalho.

Uma empresa como a *XYZ Travel* oferece a uma empresa de tradução como a *ABC Translations* um fluxo de trabalho contínuo, que representa aproximadamente 20% do trabalho da empresa de tradução ao longo do ano. Estes 20% parecem estáveis, com

²⁵ Antes de avançarmos, uma nota sobre as outras duas empresas: o pedido de orçamento é respondido como todos, mas ambas intuem que o pedido não vai ter seguimento. E, no entanto, tentam sempre, o que se aconselha, porque nunca se sabe quando chegará o dia em que o orçamento será aceite. As opções ficam em aberto. A probabilidade de alguma coisa resultar pode não ser elevada, mas será difícil que seja 0%.

tendência a aumentar, e, no entanto, estão sujeitos aos cálculos mentais que vimos anteriormente na cabeça dos funcionários da *XYZ Travel*. Reparemos na forma como a estrutura está dependente de factores fora do seu controlo: a empresa de tradução tem uma estrutura que se adapta ao que parece ser o volume de trabalho estável; no entanto, este volume de trabalho depende, numa percentagem significativa, de uma empresa que tem uma relação comercial com a *ABC Translations* que pode terminar de um momento para o outro.²⁶

Assim, a empresa de tradução pode, rapidamente, começar a dar prejuízo, se a sua estrutura for adequada para um volume de trabalho que cai abruptamente pela perda de um só cliente.

Por outro lado, as empresas costumam crescer na sua estrutura através do endividamento o que, como afirma Taleb (2012), é fragilidade em estado puro:

Layers of redundancy are the central risk management property of natural systems. We humans have two kidneys (this may even include accountants), extra spare parts, and extra capacity in many, many things (say, lungs, neural system, arterial apparatus), while human design tends to be spare and inversely redundant, so to speak—we have a historical track record of engaging in debt, which is the opposite of redundancy (fifty thousand in extra cash in the bank or, better, under the mattress, is redundancy; owing the bank an equivalent amount, that is, debt, is the opposite of redundancy). Redundancy is ambiguous because it seems like a waste if nothing unusual happens. Except that something unusual happens—usually. (p. 44)

²⁶ Numa nota pessoal, refiro que participei num projecto com algumas semelhanças ao projecto fictício descrito. Neste caso, a agência de viagens contratou a minha empresa de tradução directamente para a tradução do manual de procedimentos internos. A equipa que criou o manual quis lançar uma nova marca e alterar a forma de tratamento do cliente: assim, uma das grandes alterações é a forma de tratamento: em Espanha, passa de “usted” para “tu” em Espanha. Foi um desafio de tradução encontrar forma de expressar essa maior informalidade dentro dos parâmetros habituais de tratamento dos clientes em Portugal. Por fim, a tradução (entregue a tempo e horas) acabou por não ser nem utilizada nem paga, por motivos de insolvência do cliente, numa demonstração prática da incerteza que está sempre à espreita.

A fragilidade do rendimento é mais opaca do que pensamos: um determinado cliente (e respectivo volume de trabalho) pode estar dependente da continuidade de determinado funcionário na empresa, sem que a gestão da empresa saiba.

Assim, por exemplo, no projecto que estamos a imaginar, a relação profissional entre a Montsé e o Hugo é forte e é a base da relação entre a *XYZ Travel* e a *ABC Translations*, sem que as empresas ou os próprios envolvidos se apercebam de quão contingente é a relação profissional da facilidade de trato pessoal entre os dois.²⁷

Se temos uma estrutura que pode afundar perante variações relativamente normais no volume de trabalho, estamos perante uma estrutura que até pode ser estável, mas é frágil. As soluções passam por:

- tentar não cristalizar a estrutura para um volume de trabalho habitual, mas sim para um volume de trabalho abaixo do habitual;
- diversificar o mais possível as fontes de rendimento para que um só cliente não ponha em perigo a sobrevivência da empresa;
- aumentar a confiança de clientes e funcionários para manter o maior número possível de clientes.

Mesmo uma empresa que aguente as variações normais tem sempre um determinado grau de fragilidade, pois é impossível saber quando irá ocorrer um *cisne negro*, para usar a terminologia de Taleb (2010a). Ou seja, a sobrevivência da empresa nunca está garantida. Desta forma, convém que cada pessoa associada à empresa pense na sua própria situação pessoal, tornando-a o menos possível dependente da empresa (através de fontes diversificadas de rendimento, poupança, ou outras opções).

²⁷ É precisamente por esta razão que as empresas têm necessidade de criar marcas, que mais não são do que âncoras de identificação, que permitem criar relações de empatia entre entidades abstractas. Assim, os funcionários duma determinada empresa acreditam que a marca ABC é uma boa empresa de tradução, para lá das pessoas particulares que lá trabalham. De facto, uma empresa bem organizada conseguirá ter valor para lá das pessoas individuais que lá trabalham, mas não deixa de ser verdade que as relações pessoais são sempre mais fortes e determinantes, tendo em conta a nossa humanidade e necessidade de identificação de nome e rosto de outras pessoas.

b) A opacidade das fontes de rendimento: o caso do Google Ads

Para lá dos próprios clientes já existentes, as empresas de tradução recebem trabalho de novos clientes, que surgem de várias maneiras: publicidade, boca-a-boca, contactos em eventos, etc. Os novos clientes, em algumas empresas, representam uma percentagem significativa do rendimento mensal. Nem sempre é possível prever ou perceber quais são as fontes de novos clientes e por que razão uma determinada fonte parece *secar*.

Olhemos para um exemplo concreto: muitas empresas de tradução (seguindo uma tendência que se regista em várias áreas) contratam publicidade no Google (num sistema que tinha como nome *AdWords* e é hoje conhecido como *Google Ads*). Este sistema apresenta anúncios a quem está à procura de determinadas palavras-chave no motor de busca Google. É um tipo de publicidade muito atractivo, pois os anúncios são apresentados apenas a quem está à procura dos nossos serviços, se as campanhas forem bem configuradas.

A ordenação dos anúncios entre os vários anunciantes é feita através de um sistema de leilão, que determina o preço de cada clique no anúncio, clique esse que levará o possível cliente ao *website* da empresa.

Voltemos ao cenário fictício que descrevi anteriormente. Se a *ABC Translations* usar este sistema, irá apresentar um valor de licitação para apresentar o seu anúncio sobre os serviços de tradução quando alguém procura, por exemplo, “empresas de tradução”. Pode, por exemplo, dizer que está disposta a pagar 0,30 euros por cada clique.

Normalmente, cada anunciante concorre a mais do que uma palavra-chave — na verdade, pode concorrer a centenas de palavras-chave, divididas em campanhas e que activam variações de anúncios. Afinal, se o anúncio estiver em primeiro lugar, mas não for suficientemente apelativo, não haverá clique.

Há aqui alguns perigos e uma grande complexidade:

1. Existem palavras-chave que originam muitos cliques, mas não necessariamente clientes. Por exemplo, a palavra “tradução” é muito usada por tradutores à

procura de empresas a quem enviar currículo. Já a expressão “empresas de tradução” para ser mais útil para obter clientes (talvez porque muitos tradutores usem a expressão “agências de tradução”). Há mais complexidades inerentes ao processo: cada palavra-chave pode ter uma licitação diferente; pode haver licitações por clique, ou por “conversão” (chegada do cliente a determinada página do website), ou ainda por “impressões” (número de vezes que um anúncio é apresentado, independentemente dos cliques). A gestão é complexa e um erro ou desatenção pode levar ao gasto de muito dinheiro sem retorno.

2. O preço dos cliques pode aumentar de forma rápida: quanto mais concorrentes houver, mais necessidade em aumentar a licitação, para que o anúncio apareça num dos primeiros lugares. Há, assim, uma corrida para o preço mais elevado (o que ajuda a explicar os lucros da Alphabet, empresa que detém o motor de busca Google). Rapidamente, uma pequena empresa de tradução que se baseie neste tipo de publicidade para obter novos clientes poderá ter de gastar milhares de euros mensais, mesmo num mercado pequeno como o português.
3. Mesmo que consigamos muitos cliques através de uma boa configuração de palavras-chave e bons anúncios, o *website* pode afastar possíveis clientes. É muito difícil entender o que é um bom *website* e é necessário experimentar e renovar com alguma frequência. Como exemplo, a colocação do formulário de pedido de orçamento (mais à esquerda ou mais à direita) pode ter implicações no número de pedidos de orçamento que uma empresa recebe.

Um grau de complexidade deste tipo leva a que uma empresa dificilmente possa prever o que vai acontecer ao volume de trabalho. Pode até planear o valor a gastar em publicidade no Google, mas os resultados irão depender de factores em que o controlo é mínimo ou inexistente, tal como também é mínima a capacidade de previsão da empresa. Estamos no mundo da complexidade e da imprevisibilidade.

Imaginemos um cenário: a *ABC Translations*, a operar em Espanha, obtém uma quantidade apreciável de clientes novos através do Google. Ora, a chegada de um novo concorrente com uma campanha agressiva leva a que o valor investido tenha como retorno metade dos clientes. Por outro lado, uma alteração lenta dos hábitos de

navegação está a levar os possíveis clientes para outras plataformas *online* (Facebook, Instagram, Bing, etc.), onde a empresa ainda não está presente.

Teremos ainda de ter em conta a possibilidade de o Google desaparecer. É o tipo de acontecimento pouco provável, mas não impossível (um cisne negro), que teria um impacto imediato na sobrevivência de uma pequena empresa de tradução.

c) A espiral de opacidade

A *ABC Translations* é um *Multilingual Service Provider* (MLS).²⁸ Este MLS opta por seleccionar pequenas empresas de tradução para cada língua, empresas estas que fornecem o serviço de tradução e revisão de forma integrada. No caso da tradução para português do manual da *XYZ Travel*, o Hugo (gestor de projectos da *ABC Translations*) escolhe a empresa *Tagus Translations*, com sede em Lisboa (empresa fictícia).

Este processo tem alguns riscos: o processo interno da empresa de tradução portuguesa pode ser opaco. O que se anuncia nem sempre é aquilo que se faz. É esta uma das razões pelas quais as relações entre empresas de tradução costumam ser pautadas por trocas de informação bastante relevantes no que toca às pessoas particulares que realizam o trabalho. Por outro lado, vemos neste tipo de relação entre empresas de tradução uma necessidade marcada de cumprimento de normas internacionais (como, por exemplo, a ISO 17100²⁹), que permite ao cliente (neste caso uma empresa de tradução espanhola (estamos já a analisar a relação entre a *ABC Translations* e a *Tagus Translations*) saber que há auditorias anuais aos processos do seu fornecedor.

Em relação à fragilidade da *Tagus Translations*, há a referir:

²⁸ Para uma descrição interessante dos vários tipos de empresas de tradução, veja-se Lengyel (2019).

²⁹ O título da norma é “ISO 17100:2015 Translation services — Requirements for translation services” (ISO, 2015).

- O Hugo (*ABC Translations*) contrata a *Tagus Translations* porque trabalha bem com eles e os projectos costumam correr bem, principalmente tendo em conta que a gestora de projectos é a Ana, bastante competente (na opinião do Hugo).
- A *ABC Translations* representa, neste caso, 30% do volume de negócios da *Tagus Translations*, o que é uma percentagem significativa (e perigosa).
- A opacidade da relação é óbvia: estes 30% estão dependentes não só da relação entre o Hugo e a Ana (invisível para a gestão da empresa) como da relação entre o Hugo e a Montsé (como vimos anteriormente), pois os trabalhos que o Hugo envia para a *Tagus Translations* correspondem, na sua quase totalidade, a trabalhos da *XYZ Travel*.

Temos, assim, mais fragilidade na *Tagus Translations* do que na *ABC Translations*. Tal não é um facto decorrente da cadeia de relações comerciais entre CLIENTE FINAL > EMPRESA DE TRADUÇÃO > EMPRESA DE TRADUÇÃO. Se a *ABC Translations* representasse apenas 5% da facturação da *Tagus Translations*, a fragilidade da *Tagus Translations* neste ponto seria menor do que a fragilidade da *ABC Translations*. Na verdade, se fosse esse o caso, todos os riscos associados ao sistema interno da *Tagus Translations* reflectir-se-iam em maior fragilidade para a *ABC Translations* e não tanto para a *Tagus Translations*, que se arriscaria, em cada projecto, a perder apenas um cliente relativamente menor.

Estamos perante uma rede complexa de relações pessoais e profissionais, aliada a outros sistemas (informáticos, de comunicação, entre outros), tudo isto com pontos de fragilidade bastante evidentes quando vistos assim, de fora, mas invisíveis para quem está, no terreno, a trabalhar e tem uma visão parcial do que se passa nas empresas dos clientes e fornecedores e até na sua vida familiar.

Temos de considerar também a incerteza social, política, económica. Pequenas alterações económicas levam, de forma imprevisível, a diferentes necessidades por parte dos clientes, tanto num sentido positivo como negativo para as empresas de tradução. Por exemplo, uma agência de viagens está sujeita às mudanças decorrentes da facilidade com que, hoje, podemos usar aplicações ou *websites* para marcar voos e

hotéis. Este processo não é linear nem facilmente gerível por ninguém; enquadra-se naquilo que muitos chamam *eliminação dos intermediários*, o que, se virmos bem, quer dizer pouco, pois todos somos intermediários de alguma coisa quando trabalhamos.

O mercado da tradução em geral registará uma diminuição dos trabalhos relacionados com agências de viagens. No entanto, pode haver, paralelamente, um aumento do volume de trabalho global relacionado com o turismo, que tem crescido em todo o mundo. Uma empresa com uma carteira de clientes diversificada poderá nem sentir a diferença; aliás, uma empresa com carteira de clientes composta por agentes turísticos sentirá um aumento do volume de trabalho. Já uma empresa com dois ou três clientes de grande dimensão que sejam agências de viagens pode estar em perigo de desaparecer.

Uma visão geral da evolução da economia obscurece as fragilidades reais e concretas de cada empresa e, acima de tudo, de cada pessoa. Estamos perante um sistema com várias interações, elevado de complexidade e muito imprevisível, por mais sofisticados que sejam os nossos modelos.

Para além das fragilidades visíveis quando pensamos nelas, temos os imponderáveis, aquilo que não podemos prever. Muitos tradutores estão assustados com o uso da tradução automática; no entanto, a sua fragilidade pessoal estará em pontos menos visíveis e, talvez, em acontecimentos absolutamente imprevisíveis. Por exemplo: será mais provável que um tradutor perca o seu trabalho devido a um qualquer tipo de acidente pessoal do que na decorrência da crescente automatização da tradução, um processo muito lento. No caso de uma empresa de tradução, um problema legal imprevisível pode levar ao fim da empresa sem que tal seja previsível para a sua gestão e, muito menos, para os trabalhadores.

Vimos, assim, alguns exemplos de fragilidade em profissionais e organizações de tradução, fragilidade que surge da complexidade e opacidade dos sistemas e elementos em interação. Passamos agora para uma secção em que damos os primeiros passos para compreender as acções a tomar para nos afastarmos desta fragilidade.

2.3. A bússola antifrágil

2.3.1. Conceito de antifrágilidade

Tal como uma bússola a apontar para Norte é útil mesmo para quem não quer ir para Norte, o conceito central da tese é a antifrágilidade, que será útil mesmo quando para lá não nos podemos dirigir. Ou seja, nalguns casos, o que temos a fazer é reduzir a fragilidade para ficarmos *imunes à incerteza* (robustez). Noutros casos, podemos ir além da robustez e conseguir formas de *ganhar com a incerteza* (antifrágilidade).

Ao usar este conceito de Taleb, o meu objectivo não é criar um novo edifício teórico-discursivo com o simples intuito de ser original na análise. Aquilo que descrevo tem relevância real, mas tenta ter também consistência teórica suficiente para ser aplicado em várias situações diferentes, fugindo assim da aplicabilidade limitada das descrições meramente casuísticas.

Desta forma, os conceitos de fragilidade e antifrágilidade são ferramentas mentais que nos permitem concentrar a atenção em determinados aspectos da realidade e perceber como podemos melhorá-los. Em certos casos, são uma espécie de holofote virado para um objecto que intuíamos, numa sombra, mas não compreendíamos. No fundo, estes conceitos correspondem à definição de “intuition pumps” de que fala Dennett (2013), um filósofo norte-americano:

If these expressions are familiar to you, they are not “just words” for you; each is an abstract cognitive tool, in the same way that long division or finding-the-average is a tool; each has a role to play in a broad spectrum of contexts, making it easier to formulate hypotheses to test, making it easier to recognize unnoticed patterns in the world, helping the user look for important similarities, and so forth. Every word in your vocabulary is a simple thinking tool, but some are more useful than others. If any of these expressions are not in your kit, you might want to acquire them; equipped with such tools you will be able to think thoughts that would otherwise be relatively hard to formulate. (I. Introduction)

Concentremo-nos então nesta ferramenta: o conceito de antifragilidade. A antifragilidade é o verdadeiro antónimo de fragilidade. No entanto, no dia-a-dia, consideramos que o antónimo de fragilidade é robustez (Taleb, 2012):

Almost all people answer that the opposite of “fragile” is “robust,” “resilient,” “solid,” or something of the sort. But the resilient, robust (and company) are items that neither break nor improve, so you would not need to write anything on them—have you ever seen a package with “robust” in thick green letters stamped on it? Logically, the exact opposite of a “fragile” parcel would be a package on which one has written “please mishandle” or “please handle carelessly.” Its contents would not just be unbreakable, but would benefit from shocks and a wide array of trauma. The fragile is the package that would be at best unharmed, the robust would be at best and at worst unharmed. And the opposite of fragile is therefore what is at worst unharmed. (p. 31)

Uma encomenda que deve ser tratada sem cuidado... É uma imagem absurda, mas também uma metáfora da antifragilidade, palavra que é um neologismo inventado por Taleb (2012):

We gave the appellation “antifragile” to such a package; a neologism was necessary as there is no simple, noncompound word in the Oxford English Dictionary that expresses the point of reverse fragility. For the idea of antifragility is not part of our consciousness—but, luckily, it is part of our ancestral behavior, our biological apparatus, and a ubiquitous property of every system that has survived. (p. 31)

Apesar de a palavra ser invenção sua, Taleb (2012) considera que temos uma intuição biológica do conceito. “Our perceptions and intuitions, as expressed in deeds, can be superior to what we know and tabulate, discuss in words, and teach in a classroom.” (p. 35)

Taleb socorre-se de três figuras mitológicas para explicar a fragilidade, a robustez e a antifragilidade. A mitologia é uma expressão da “inteligência histórica” (Taleb, 2012, p. 33): “If we have no common name for antifragility, we can find a mythological equivalence, the expression of historical intelligence through potent metaphors.” A primeira figura representa a fragilidade e é a **Espada de Dâmocles**:

In a Roman recycled version of a Greek myth, the Sicilian tyrant Dionysius II has the fawning courtier Damocles enjoy the luxury of a fancy banquet, but with a sword hanging over his head, tied to the ceiling with a single hair from a horse’s tail. A horse’s hair is the kind of thing that eventually breaks under pressure, followed by a scene of blood, high-pitched screams, and the equivalent of ancient ambulances. Damocles is fragile—it is only a matter of time before the sword strikes him down. (p. 33)

A segunda figura é a **Fénix** e representa a robustez (Taleb, 2012, p. 33): “In another ancient legend, this time the Greek recycling of an ancient Semitic and Egyptian legend, we find Phoenix, the bird with splendid colors. Whenever it is destroyed, it is reborn from its own ashes. It always returns to its initial state.”

Por seu turno, a antifragilidade é representada pela **Hidra** (Taleb, 2012, p. 34): “Hydra, in Greek mythology, is a serpent-like creature that dwells in the lake of Lerna, near Argos, and has numerous heads. Each time one is cut off, two grow back. So harm is what it likes. Hydra represents antifragility.”

Estamos perante aquilo a que chamo a *Tríade de Taleb*:

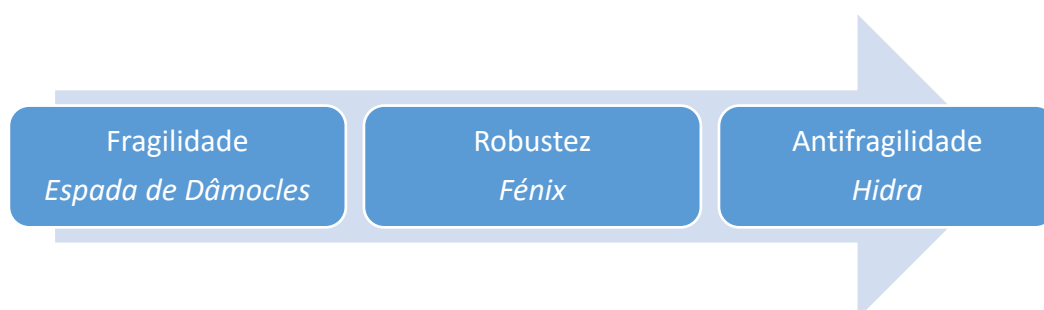


Figura 10 - A tríade de Taleb

2.3.2. A tríade de Taleb

Apresento agora a tabela da Tríade, que Taleb inclui no livro *Antifragile*. Esta é a forma que o autor encontrou de mapear fenómenos humanos e dividi-los entre fenómenos “frágeis”, “robustos” e “antifrágeis”, de forma a orientar o leitor em direcção aos fenómenos antifrágeis. O objectivo será sempre fugir da fragilidade e aproximarmo-nos da antifragilidade, o que poderá não ser possível em todas as situações.

A tabela apresenta várias descrições de coisas frágeis, robustas e antifrágeis. Por ser importante e útil, reproduzo-a na totalidade (Taleb, 2012, p. 22 e seguintes).³⁰

TABLE 1 • THE CENTRAL TRIAD: THREE TYPES OF EXPOSURE			
	FRAGILE	ROBUST	ANTIFRAGILE
<i>Mythology—Greek</i>	Sword of Damocles, Rock of Tantalus	Phoenix	Hydra
<i>Mythology—New York and Brooklyn</i>	Dr. John	Nero Tulip	Fat Tony, Yevgenia Krasnova *
<i>Black Swan</i>	Exposed to negative Black Swans		Exposed to positive Black Swans
<i>Businesses</i>	New York: Banking system		Silicon Valley: “Fail fast,” “Be foolish”
<i>Biological & economic systems</i>	Efficiency, optimized	Redundancy	Degeneracy [functional redundancy]
<i>Errors</i>	Hates mistakes	Mistakes are just information	Loves mistakes [since they are small]
<i>Errors</i>	Irreversible, large (but rare) errors, blowups		Produces reversible, small errors

³⁰ Alguns dos elementos incluídos são fictícios, integrados no contexto do livro.

<i>Science/technology</i>	Directed research	Opportunistic research	Stochastic tinkering (antifragile tinkering or bricolage)
<i>Dichotomy event-exposure</i>	Studying events, measuring their risks, statistical properties of events	Studying exposure to events, statistical properties of exposures	Modifying exposure to events
<i>Science</i>	Theory	Phenomenology	Heuristics, practical tricks
<i>Human body</i>	Mollification, atrophy, "aging," sarcopenia	Mithridatization, recovery	Hormesis, hypertrophy
<i>Ways of thinking</i>	Modernity	Medieval Europe	Ancient Mediterranean
<i>Human relationships</i>	Friendship	Kinship	Attraction
<i>Ancient culture (Nietzsche)</i>	Apollonian	Dionysian	Balanced mixture of Apollonian and Dionysian
<i>Ethics</i>	The weak	The magnificent	The strong
<i>Ethics</i>	System without skin in the game	System with skin in the game	System with soul in the game
<i>Regulation</i>	Rules	Principles	Virtue
<i>Systems</i>	Concentrated sources of randomness		Distributed sources of randomness
<i>Mathematics (functional)</i>	Nonlinear-concave, or concave-convex	Linear, or convex-concave	Nonlinear-convex
<i>Mathematics (probability)</i>	Left-skewed (or negative skewed)	Low volatility	Right-skewed (or positive skewed)
<i>Option Trading</i>	Short volatility, gamma, vega	Flat volatility	Long volatility, "gamma," "vega"
<i>Knowledge</i>	Explicit	Tacit	Tacit with convexity
<i>Epistemology</i>	True-False		Sucker-Nonsucker
<i>Life and thinking</i>	Tourist, personal and intellectual		Flâneur with a large private library

<i>Financial dependence</i>	Corporate employment, Tantalized class	Dentist, dermatologist, niche worker, minimum-wage earner	Taxi driver, artisan, prostitute, f*** you money
<i>Learning</i>	Classroom	Real life, pathemata mathemata	Real life and library
<i>Political systems</i>	Nation-state; centralized		Collection of city-states; decentralized
<i>Social system</i>	Ideology		Mythology
	Post-agricultural modern settlements		Nomadic and hunter-gatherer tribes
<i>Knowledge</i>	Academia	Expertise	Erudition
<i>Science</i>	Theory	Phenomenology	Evidence-based phenomenology
<i>Psychological well-being</i>	Post-traumatic stress		Post-traumatic growth
<i>Decision making</i>	Model-based probabilistic decision making	Heuristic-based decision making	Convex heuristics
<i>Thinkers</i>	Plato, Aristotle, Averroes	Early Stoics, Menodotus of Nicomedia, Popper, Burke, Wittgenstein, John Gray	Roman Stoics, Nietzsche, Nietzsche perhaps Hegel [sublation], Jaspers
<i>Economic life</i>	Econophasters cults	Anthropologists	Religion
<i>Economic life (effect on economic life)</i>	Bureaucrats		Entrepreneurs
<i>Reputation (profession)</i>	Academic, corporate executive, pope, bishop, politician	Postal employee, truck driver, train conductor	Artist, writer
<i>Reputation (class)</i>	Middle class	Minimum-wage persons	Bohemian, aristocracy, old money

<i>Medicine</i>	<i>Via positiva</i> Additive treatment (give medication)		<i>Via negativa</i> Subtractive treatment (remove items from con- sumption, say cigarettes, carbs, etc.)
<i>Philosophy/ science</i>	Rationalism	Empiricism	Skeptical, subtractive empiricism
	Separable		Holistic
<i>Economic life</i>		Owner operated	
<i>Finance</i>	Short option		Long option
<i>Knowledge</i>	Positive science	Negative science	Art
<i>Stress</i>	Chronic stressors		Acute stressors, with recovery
<i>Decision making</i>	Acts of commission		Acts of omission ("missed opportunity")
<i>Literature</i>	E-reader	Book	Oral tradition
<i>Business</i>	Industry	Small business	Artisan
<i>Food</i>	Food companies		Restaurants
<i>Finance</i>	Debt	Equity	Venture capital
<i>Finance</i>	Public debt	Private debt with no bailout	Convertible
<i>General</i>	Large	Small but specialized	Small but not specialized
<i>General</i>	Monomodal		Barbell
<i>Risk taking</i>	Markowitz	Kelly criterion	Kelly criterion using finite bets
<i>Legal system</i>	Statutory law, legal code		Common law, equity
<i>Regulation</i>	Code of regulations		Heuristic regulations
<i>Finance</i>	Banks, hedge funds managed by econophasters	Hedge funds (some)	Hedge funds (some)
<i>Business</i>	Agency problem		Principal operated
<i>Noise-signal</i>	Signal only		Stochastic reso- nance, simulated annealing

<i>Model error</i>	Concave to errors		Convex to errors
<i>Education</i>	Soccer mom	Street life	Barbell: parental library, street fights
<i>Physical training</i>	Organized sports, gym machines		Street fights
<i>Urbanism</i>	Robert Moses, Le Corbusier		Jane Jacobs

* Dr. John, Nero Tulip, Fat Tony, and Yevgenia Krasnova are characters in *The Black Swan*. Nero Tulip is also a character in *Fooled by Randomness*.

Figura 11 - A tabela da tríade de Taleb

Esta tabela é a nossa bússola na concretização da estratégia antifrágil. Como explica Taleb (2012) (negrito meu):

Recall that the fragile wants tranquility, the antifragile grows from disorder, and the robust doesn't care too much. **The reader is invited to navigate the Triad to see how the ideas of the book apply across domains.** Simply, in a given subject, when you discuss an item or a policy, the task is to find in which category of the Triad one should put it and what to do in order to improve its condition. For example: the centralized nation state is on the far left of the Triad, squarely in the fragile category, and a decentralized system of city-states on the far right, in the antifragile one. By getting the characteristics of the latter, we can move away from the undesirable fragility of the large state. Or look at errors. On the left, in the fragile category, the mistakes are rare and large when they occur, hence irreversible; to the right the mistakes are small and benign, even reversible and quickly overcome. They are also rich in information. So a certain system of tinkering and trial and error would have the attributes of antifragility. If you want to become antifragile, put yourself in the situation "loves mistakes"—to the right of "hates mistakes"—by making these numerous and small in harm. We will call this process and approach the "barbell" strategy. (p. 20)

Este é o argumento central da tese: a aplicação ao mundo da tradução do conceito de antifragilidade (integrado na tríade) é útil e necessária. Como primeira tentativa, apresento uma tabela com situações do mundo da tradução que são frágeis, outras que são robustas e outras antifrágeis, espelhando a tabela que Taleb criou:

Frágil	Robusto	Antifrágil
Tradutor freelancer com um só cliente	Tradutor interno numa instituição pública (embora mantenha fragilidade)	Tradutor freelancer com vários clientes em áreas diversas
Tradutor que aprende de acordo com teoria específica	Tradutor que aprende com prática da tradução	Tradutor que aprende com vários tradutores profissionais
Tradutor que não lê	Tradutor que lê muito na área em que traduz	Tradutor que lê em todas as áreas (literatura, técnica, ciência, entre outras)
Gestor de projectos com um só tradutor para cada cliente	Gestor de projectos com vários tradutores	Gestor de projectos com vários clientes, tradutores e conhecimentos próprios de tradução
Tradutor que usa apenas uma ferramenta	Tradutor que não usa ferramentas	Tradutor que usa muitas ferramentas ou nenhuma
Tradutor que tem toda a sua vida dependente da actividade de tradução	Tradutor que depende da área de tradução e vive com outra pessoa que tem outra actividade	Tradutor que tem várias actividades e interesses
Reputação do tradutor com o nome no trabalho	Reputação do tradutor anónimo	Reputação do tradutor que faz mais do que tradução
Tradutor que fica em casa sozinho	Tradutor que trabalha com colegas em tradução	Tradutor que contacta com muitas pessoas de várias áreas

Na terceira parte da tese, tentarei criar várias tabelas semelhantes adaptadas ao mundo da tradução, o que constituirá um verdadeiro guia para decisões nesta área.

2.3.3. Tácticas antifrágeis

Na próxima parte, iremos olhar para vários aspectos dos projectos de tradução pela lente da tríade. Essa deslocação da parte esquerda da tabela para a parte direita faz-se através de várias tácticas, que em conjunto correspondem a uma estratégia antifrágil. Na quarta parte, olharemos com mais atenção para sete tácticas, com explicitação de acções concretas. No entanto, porque são importantes para compreender algumas das acções propostas na terceira parte, deixo aqui a lista das tácticas a desenvolver na quarta parte, com uma breve explicação.

1. **Fuga à fragilidade.** A primeira táctica antifrágil é a detecção e correcção de fragilidades, tal como descrito nas partes anteriores.
2. **Opcionalidade.** A segunda táctica corresponde à criação de opções adicionais em relação a qualquer opção já existente.
3. **Redundância.** A terceira táctica corresponde à duplicação de recursos, num afastamento da habitual procura da eficiência. A eficiência pode ser muito frágil.
4. **Tentativa e erro.** A quarta táctica corresponde à necessidade de tentar e errar para aprender e melhorar. Estar numa situação em que podemos estar expostos a pequenos erros sem medo é a melhor forma de ser antifrágil, aprendendo com essas tentativas e com esses erros.
5. **Via negativa.** A quinta táctica corresponde à via negativa, ou seja, à redução de procedimentos e subtracção de complexidade.
6. **Pele no jogo.** A sexta táctica corresponde à necessidade de aproximar os agentes de tradução da responsabilidade por essa tradução, levando a que a pessoa resolva por si muitos dos problemas criados.
7. **Barra de pesos.** A sétima e mais importante táctica antifrágil é a junção de acções muito arriscadas com acções muito seguras, o que permite expor-nos à hipótese de cisnes negros positivos.

Em resumo, a tríade orienta-nos para a antifragilidade, correspondendo a uma *bússola antifrágil*, enquanto as sete tácticas enunciadas são o veículo que nos transporta nessa direcção, correspondendo assim a uma *estratégia antifrágil*. A terceira parte da tese irá concentrar-se na tríade, ou seja, na bússola antifrágil, enquanto a quarta parte irá aprofundar a estratégia antifrágil, com aplicações concretas.

3. Fragilidade, robustez e antifragilidade em tradução

3.0. A perspectiva da gestão de projectos³¹

Esta parte da tese irá centrar-se na procura da *fragilidade* e na tentativa de apresentar correcções que permitam aumentar a *antifragilidade* da tradução entendida enquanto projecto.

Qualquer estrutura que tenha como objectivo prestar serviços de tradução a clientes, desde o trabalhador *freelancer* a uma empresa multinacional, implica, antes e depois do momento da tradução propriamente dita, uma série de procedimentos que podemos enquadrar na designação “gestão de projectos de tradução” (daqui em diante, irei referir-me a esta actividade apenas como “gestão de projectos”).

Numa empresa de tradução, a actividade de gestão de projectos está no centro da estrutura. De certa maneira, podemos argumentar que uma empresa de tradução é, na verdade, uma empresa de gestão de projectos de tradução. Como afirmam Beninatto e Johnson (2017, p. 155): “The project management function is the single most important part of the entire language service provider”.

A gestão de projectos implica uma série de tarefas e competências difíceis de resumir em poucas palavras. De forma simplificada, podemos resumi-las em três grandes áreas:

1. A **negociação** de preços, prazos e conduções com clientes e fornecedores.
2. A **gestão dos recursos** para conseguir um trabalho de qualidade: equipa interna, fornecedores externos, memórias de tradução, glossários e referências, etc.
3. A **gestão do tempo** para uma entrega atempada (o que implica o estabelecimento de prioridades, verificação dos prazos alheios, etc.).

Existem vários perfis de gestor de projectos, por vezes com designações diferentes. Em empresas de pequena ou média dimensão, o gestor de projectos assume

³¹ Tomo a peculiar decisão de numerar a primeira secção deste capítulo com o número 0 para que haja uma correspondência directa entre os cenários indicados nesta introdução e as restantes secções.

estas três facetas com a designação habitual de “gestor de projectos”. Em empresas de maior dimensão, poderá haver uma divisão entre profissionais centrados na negociação, cuja designação é habitualmente “gestor de conta”, e profissionais centrados na gestão de recursos, com a designação “gestor de projectos”. Por outro lado, numa empresa trabalhe essencialmente com empresas de tradução de maior dimensão e que traduza apenas para a língua de chegada do seu mercado (ou seja, uma empresa SLV [“single-language vendor”] a trabalhar para uma empresa MLV [“multi-language vendor”]), o gestor de projectos será apenas um gestor de recursos e de tempo, podendo ser denominado “coordenador linguístico” (uma designação que também se encontra em empresas de maior dimensão com equipas multilingues). Um tradutor freelancer será também um gestor de projectos, mas neste caso focado no terceiro ponto. Note-se que todos estes profissionais assumem funções enquadradas nos três pontos acima, com predominância de um deles em certos casos.

Mesmo um tradutor contratado por uma empresa não está livre de participar em tarefas relacionadas com gestão de projectos: basta ter dois textos para traduzir para ter necessidade de decidir qual dos dois traduzir primeiro. Por outro lado, uma grande parte dos gestores de projecto participam activamente no processo de tradução, nem que seja para aconselhar qual a solução mais adequada a ser seguida por toda a equipa, sendo esta, aliás, uma das principais tarefas dos coordenadores linguísticos, um dos perfis referidos acima.

A gestão de projectos é, no fundo, uma designação genérica que inclui todas as tarefas necessárias à realização de uma tradução. Irei, no entanto, concentrar-me na figura do gestor de projectos típico, ou seja, aquele que assume tarefas nos três âmbitos acima referidos e que não é, ele próprio, tradutor.

Neste sentido, farei um percurso por vários aspectos da actividade de gestão de projectos, tentando detectar a fragilidade inerente a cada aspecto. A divisão que apresento é apenas metodológica: na prática, todas as peças dos projectos de tradução movem-se em conjunto, facto que não é despiciendo na composição da extraordinária complexidade dos projectos e do dia-a-dia do gestor de projectos, complexidade essa que produz uma extraordinária imprevisibilidade e, logo, fragilidade.

Note-se que, ao contrário do que acontece quando pensamos no rendimento, a antifragilidade é difícil de encontrar na gestão de projectos. Se a fragilidade é a exposição negativa à volatilidade do mundo, a antifragilidade é a exposição positiva à mesma volatilidade (ou seja, a antifragilidade está relacionada com o conceito de *oportunidade*). Ora, o gestor de projectos recebe o projecto de tradução quando este já está aprovado; por outras palavras, a oportunidade foi aproveitada. Todo o projecto representa uma exposição negativa: o cliente está ganho, só podemos perdê-lo. Haverá algum exagero nesta descrição: a gestão de projectos representa exposição positiva a novos projectos do cliente em questão e ainda a outros clientes recomendados pelo nosso cliente satisfeito; no entanto, as oportunidades para que alguma coisa corra mal são muito significativas.

Assim, na gestão de projectos, o caminho que podemos percorrer em direcção à antifragilidade é, muitas vezes, um *meio caminho*: passamos da fragilidade à robustez. Nos oito aspectos analisados, irei apresentar uma tríade baseada na tríada de Taleb, que já adaptei de forma genérica anteriormente, para enquadrar o percurso da fragilidade à robustez e ainda procurar os pontos onde podemos criar verdadeira antifragilidade no processo de tradução. Esta tríade é apresentada na forma de tabela com três colunas, que apresentam diferenças significativas entre procedimentos frágeis, robustos e antifrágeis. Este tipo de análise permite escapar às armadilhas da quantificação do risco (tendemos sempre a subvalorizar a imprevisibilidade do futuro); o que fazemos é avaliar a robustez e antifragilidade dos procedimentos, avaliação essa que é independente da probabilidade de determinado acontecimento no futuro.

Antes de olhar para cada aspecto com mais atenção, apresento vários cenários de fragilidade em determinados pontos de um projecto de tradução. Lembro que a fragilidade está, muitas vezes, escondida. Assim, estes cenários tentam revelar perigos escondidos no dia-a-dia dum gestor de projectos. Na sequência do que fiz na parte anterior, irei referir empresas fictícias em cenários que nos ajudam a compreender as fragilidades habituais deste tipo de organização.

1. Orçamentação

A empresa **CDE Máquinas**, com sede em Lisboa, pede à empresa **Tagus Translations** a tradução de dois manuais de máquinas produzidas por si de português para inglês, espanhol, francês, alemão e italiano.

Os manuais incluem tabelas em Excel integradas no documento Word. Durante a orçamentação, o gestor de projectos (que faz orçamentos para clientes já existentes) não repara nas tabelas Excel, que não são contadas. Mais tarde, ao reparar no problema, contacta o cliente, que não aceita o novo preço.

O projecto acaba com prejuízo, além de ser necessário traduzir mais palavras no mesmo prazo. Este erro ocorreu, entre outras razões, porque a primeira tabela do documento era uma tabela normal, do Word, editável e contável através dos programas habituais. Só as restantes estavam em Excel integrado, o que levou o gestor de projectos a ignorá-las.

2. Planeamento

Com medo que o prazo não chegasse, o gestor dividiu todas as traduções por dois tradutores e um revisor. Desta forma, em vez de 10 profissionais, acabou por ter de lidar com 15, com o consequente aumento de mensagens, ficheiros, etc. A probabilidade de alguma coisa correr mal aumentou. Além disso, não reparou que já tinha uma memória antiga do cliente (porque a memória tinha um nome errado, com uma gralha) e não aproveitou o trabalho já realizado anteriormente.

3. Equipa

O gestor de projectos não soube bem o que fazer com o alemão, língua para a qual não tinha recursos suficientes. Acabou por ter de contratar tradutores sem experiência.

4. Comunicação

O cliente enviara uma instrução muito particular (e útil): as traduções “oficiais” das palavras e expressões que aparecem no visor da máquina. Estas traduções foram transmitidas aos tradutores, mas, por erro, não foram aos revisores. Desta forma, os revisores corrigiram as traduções, levando à entrega de ficheiros que não seguiram as instruções do cliente. Isto aconteceu porque o gestor de projectos estava embrenhado na gestão de outro projecto no dia em que passou os ficheiros (através do servidor) dos tradutores para os revisores.

5. Tecnologia

O gestor de projectos cria um projecto no servidor no programa de tradução usado pela empresa. Envia os dados de acesso a todos os participantes, para que os tradutores em cada língua partilhem a memória e o glossário. O servidor não funciona para todos. Assim, há dois tradutores a fazer a tradução sem ligação, enquanto os outros trabalham no servidor.

O servidor fica em baixo durante duas horas, levando a que todos fiquem parados (excepto os dois que estão a trabalhar sem ligação).

Durante a revisão, um dos termos usados pelos tradutores alemães está errado, mas o revisor não nota, pois está no glossário e foi usado por ambos. Ora, o termo foi usado por ambos precisamente porque aparecia no glossário, depois de lá ter sido colocado pelo tradutor A. Como não há aprovação prévia de termos (o que seria possível, mas complexo para a estrutura da empresa), o segundo tradutor assumiu o termo e o revisor confiou nos colegas sem verificar.

Por fim, a conversão dos ficheiros corre mal e não é possível exportá-los sem recriar o projecto fora do servidor, usando as cinco memórias entretanto criadas. Este facto leva a um atraso de meia hora na entrega.

6. Tradução

Dos dez tradutores envolvidos, dois entregam fora do prazo e três entregam traduções com vários erros de ortografia e sintaxe. Os revisores conseguem resolver o problema, excepto no caso do francês, o que leva à entrega de uma tradução sem revisão.

7. Revisão

O gestor de projecto verifica que, em italiano, o revisor fez apenas uma alteração. Será isto sinal de elevada qualidade de ambas as traduções?

Não é impossível: como se usou um servidor, é possível garantir a coerência da terminologia e da linguagem, desde que os tradutores sejam, simultaneamente, bons na escrita e na tradução e ainda no uso da tecnologia.

No entanto, há também a hipótese de estarmos perante um mau trabalho do revisor. O gestor de projectos não tem tempo para pedir uma segunda opinião, fazendo as verificações possíveis (correção ortográfica, uso do módulo de garantia de qualidade do programa, etc.).

8. Avaliação do cliente

O cliente acabará por reclamar da versão inglesa (a única que consegue ler sem grandes dificuldades) devido ao uso de um “split infinitive”, uma construção correcta de acordo com todos os materiais de referência ao dispor dos tradutores e revisores, mas que é objecto de um mito linguístico (a ideia de que não se podem dividir os infinitivos em inglês, apesar de serem constituídos por duas palavras).

Antes da entrega, o cliente pede para que seja feita a **certificação da tradução**.³² O gestor de projectos tenta perceber se o cliente está a confundir a certificação em notário com a certificação no âmbito das normas de qualidade. O cliente explica que precisa mesmo da certificação em notário, por questões legais relacionadas com o uso da máquina nos vários mercados em que vai ser vendida. O gestor de projectos informa que isto implica um aumento do preço e ainda uma revisão suplementar, pois os critérios da tradução são diferentes. O cliente não fica satisfeito, mas aceita. Como não é possível trazer os tradutores que de facto realizaram a tradução, o gestor de projectos certifica ele próprio as traduções, assumindo responsabilidade pessoal pela sua fidelidade ao texto de partida. No final, é ainda necessário pedir a apostilha na Procuradoria-Geral da República. Mesmo assim, um dos documentos acabará por ser rejeitado, pois é entregue na Argélia, onde a apostilha não tem valor (o cliente não informou o gestor de projectos). Estas várias confusões, na perspectiva do cliente, são responsabilidade do gestor de projectos.

Note-se ainda que um dos tradutores alemães reclama porque tem de preencher papéis das **finanças** portuguesas (o formulário 21-RFI)³³, facto que lhe foi comunicado antes de aceitar o projecto, mas passou despercebido. Acaba por publicar um texto a dizer que a empresa Tagus Traduções não paga a tempo e horas, quando na verdade a empresa paga (como não podia deixar de ser), desde que o formulário (obrigatório por lei) seja entregue.

Este projecto deu origem a **conflitos** com um tradutor (por razões fiscais) e com o cliente, depois de não conseguir usar a tradução na Argélia. O cliente recusou-se a pagar todo o projecto, o que levou a um processo longo em tribunal. O pagamento à empresa foi realizado apenas dois anos depois, criando um desequilíbrio financeiro após o pagamento aos tradutores, 60 dias depois.

³² A certificação da tradução e os aspectos fiscais serão abordados com mais profundidade na quarta parte da tese.

³³ Este formulário será referido e explicado na quarta parte da tese.

A empresa tem um conjunto de procedimentos escritos, que são complementados com procedimentos instituídos, mas que ninguém escreveu. De cada vez que há um problema, há a tendência para corrigir os procedimentos para evitar esse problema, o que é um bom princípio de melhoria contínua. No entanto, há que ter em conta que os procedimentos são reproduzidos em todos os projectos e um peso excessivo aumenta a complexidade e a dificuldade, podendo originar, por si só, problemas e erros.

Só como exemplo, neste caso, a **Tagus Translations** acabou por instituir a obrigatoriedade de perguntar a todos os clientes se a tradução deve ser certificada em notário. Ora, isto levou a que vários clientes julgassem ser essa certificação um pressuposto da qualidade, com uma série de projectos realizados em papel e com certificação, quando tal não era necessário.

Os procedimentos demasiado rígidos criam ainda o risco de ter gestores de projecto em piloto automático. A empresa tenta controlar todos os passos, estabelecendo regras precisas para cada projecto. Na maior parte dos projectos, os procedimentos correm bem, embora constituam, em muitos casos, um peso. No entanto, quando alguma coisa corre mal, os gestores de projecto não sabem como agir, pois estão habituados, apenas, a seguir um guião. No fundo, não estão sujeitos à volatilidade necessária para aprendermos a lidar com a imprevisibilidade e complexidade do mundo — neste caso, da nossa própria profissão.

No que toca aos novos procedimentos, devemos aplicar o princípio do ónus da prova definido por Taleb (2012, p. 429): **“Burden of Evidence:** The burden of evidence falls on those who disrupt the natural, or those who propose via positive policies.”

Assim, sempre que pensamos em procedimentos, devemos procurar diminuir a complexidade. Na verdade, adicionar controlos, regras e procedimentos quase sempre piora a situação. Desta forma, é importante retirar obrigações e controlos na gestão de projectos para que os profissionais possam concentrar-se no que é importante. Seguindo as palavras de Taleb, quem adiciona um controlo ou uma ferramenta ao processo deve provar que esse controlo ou ferramenta tem um impacto positivo.

Nestes cenários fictícios, mas demasiado reais, vemos como a gestão de projectos implica o funcionamento conjunto de uma série de peças: textos, máquinas, pessoas, expectativas, ideias, etc. Muito do que está a acontecer é invisível ao gestor de projectos. Desta forma, a sua fragilidade é muito elevada. Repare-se: a probabilidade de acontecer tudo o que foi descrito nos dez cenários acima é muito baixa. Mas a probabilidade de um destes problemas ocorrer num projecto é já bastante mais elevada. Se virmos bem, basta um problema destes para complicar o dia do gestor de projectos, não só no projecto em questão, como em todos os outros.

Temos ainda de ter em conta o número elevado de projectos que um gestor de projectos tem entre mãos todos os meses. Mesmo que 90% corressem na perfeição, os 10% em que surgem problemas (entre problemas muito fáceis de resolver até problemas que destroem a relação entre a empresa e o cliente ou o tradutor) ocupar-lhe-ão o tempo e a mente sem descanso. Há ainda a pesada sensação de que, façamos o que fizermos, os problemas não vão desaparecer.

O próprio gestor de projectos, com as suas motivações, a sua vida e preocupações, é uma das peças do sistema complexo de cada projecto, que ninguém consegue ver na sua totalidade, e que se caracteriza por uma grande imprevisibilidade.

Nas várias secções desta parte da tese, iremos olhar para aspectos do processo de tradução, identificando em cada um a complexidade tal como percebida pela ansiedade do tradutor; avançamos depois para a criação de uma tríade particular para esse aspecto; terminamos com um ou vários aspectos práticos em que podemos aplicar a nossa análise baseada nos conceitos de fragilidade e antifragilidade de Taleb.

3.1. A orçamentação

3.1.1. A ansiedade da orçamentação

A palavra “orçamentação” terá, aos ouvidos de muitos, um sabor parecido com “facturação”, “contabilidade”, “impostos”... Tratar-se-ia, apenas, de uma questão monetária. Os orçamentos mais não são do que o documento inicial de um projecto, aborrecido, secundário, muito distante do que, de facto, interessa a um profissional: a sua actividade concreta (no nosso caso, a tradução) e os problemas aliantes que resolve enquanto está imerso nessa actividade.

E, no entanto, o orçamento é o momento em que ganhamos ou perdemos o trabalho.³⁴ Falo, claro, de uma empresa de tradução ou de um tradutor freelancer. No entanto, mesmo para os tradutores internos de uma empresa, o processo de orçamentação é especialmente importante: se a empresa, a médio ou longo prazo, perder demasiados trabalhos, o seu lugar de trabalho estará em risco (com a agravante de nem sempre ter noção do que está a acontecer).

Ou seja, a orçamentação é essencial para qualquer organização ou profissional de tradução. Por outro lado, os factores que levam à aceitação ou rejeição do orçamento são variados, nem todos explícitos, existindo ainda a consideração de que um orçamento é, por vezes, a base de uma negociação, que implica uma série de competências e também uma exposição ao risco de perda do cliente. Desta forma, é fácil perceber que a orçamentação é, para qualquer profissional que esteja, de facto, imerso na profissão, uma fonte de ansiedade muito importante.

Na subsecção seguinte, apresento a tríade correspondente a esta secção. A fragilidade e antifragilidade inerentes a este processo estão, quase sempre, fora do controlo do profissional. No entanto, conhecê-las permite-nos evitar algumas

³⁴ Note-se, antes de avançarmos, que a orçamentação inclui processos díspares: temos desde um orçamento formal, acompanhado de uma proposta técnica bem elaborada, até ao preço indicado, por telefone, a um cliente de confiança — passando, diga-se, por orçamentos implícitos, quando, por exemplo, um tradutor aceita ou recusa um trabalho proposto por uma empresa de tradução com base nos preços previamente acordados e que não são negociados todos os dias.

armadilhas. Na terceira subsecção desta secção, apresento algumas indicações práticas para diminuir a fragilidade de cada orçamento.

3.1.2. A tríade na orçamentação

	Dâmocles (Frágil)	Fénix (Robusto)	Hidra (Antifrágil)
1	Poucos pedidos de orçamento		Muitos pedidos de orçamento
2	Orçamento numa situação de quebra de trabalho		Orçamento realizado numa situação de excesso de trabalho
3	Preço definido previamente		Preço definido a partir de uma base aleatória
4	Preço fixo		Preço variável conforme a situação
5	O cliente não tem urgência		O cliente tem muita urgência
6	A língua é muito conhecida		A língua é rara
7	O texto é genérico		O texto é especializado
8	Prazo de pagamento pouco flexível (não há margem de manobra)		Prazo de pagamento flexível (margem de manobra financeira)
9	Apresentação de uma única opção ao cliente		Apresentação de várias opções ao cliente
10	O único contacto é o envio do orçamento		Contacto posterior por telefone
11	Sem condições explícitas	Modelo de orçamento com condições	Modelo de condições que evolui de acordo com a experiência
12	Sem verificação por uma segunda pessoa	Com verificação por uma segunda pessoa	

A criação de um orçamento é um momento muito importante em todo o processo de tradução. Começemos pelos pedidos de orçamento (**ponto 1**). Se a empresa (ou tradutor) receber poucos pedidos de orçamento, está numa situação de fragilidade, pois não pode experimentar vários preços, vários formatos de orçamento, etc. O orçamento será um tiro no escuro com muito poucas oportunidades para, de facto, aprender qual é a melhor solução. Além disso, qualquer erro poderá significar a falta de trabalho por um período significativo de tempo. Por outro lado, o próprio descanso mental do tradutor está em causa, o que implica a maior probabilidade de erros ao elaborar o documento.

Da mesma forma, um orçamento realizado numa situação em que há pouco trabalho (**ponto 2**), o que é diferente de haver poucos pedidos de orçamento, representa também uma fragilidade, pois a situação irá empurrar a empresa para a oferta de preços mais baixos ou condições mais desvantajosas, transferindo-se, então, a fragilidade para a execução do projecto (como veremos adiante). Por outro lado, qualquer erro poderá representar a recusa do orçamento, com consequente manutenção da ausência de trabalho, o que amplifica a fragilidade da estrutura da empresa (necessidade de pagamentos, etc.). Já um orçamento numa situação de excesso de trabalho representa uma exposição positiva às oportunidades, pois a empresa pode experimentar melhores preços e condições sem perigo de ficar sem trabalho.

Já quanto à definição inicial dos preços (**ponto 3**), há uma fragilidade inerente à escolha de um preço fixo que se mantenha inalterado. É através da exposição à volatilidade das necessidades e tolerâncias dos clientes que se forma o preço mais adequado aos serviços e ao tipo da empresa. Assim, a variação nos preços oferecidos, no início, representa um tipo de antifragilidade. Podemos mesmo propor uma certa aleatoriedade (dentro de uma banda de preços pré-definida) que permita perceber aquilo que resulta e o que não resulta para estabelecer o preço ideal. Da mesma forma, ao longo do tempo, é mais frágil a empresa que mantém uma política de preços demasiado rígida (**ponto 4**), em que não há adaptação à situação e ao cliente. Note-se, no entanto, que a variação de preços dependendo do cliente comporta alguns riscos éticos que convém acautelar.

No momento da orçamentação, a existência de urgência por parte do cliente **(ponto 5)** constitui uma exposição da empresa à oportunidade de prestar um serviço com um valor mais elevado e ainda de demonstrar a sua utilidade de forma mais marcada. Uma vez mais, esta subida de preço em situação de urgência poderá ser eticamente reprovável em certas situações, mas é absolutamente necessária em muitos casos em que é essencial garantir qualidade numa tradução que tem de ser realizada em menos tempo do que aquele que é necessário para que um só tradutor faça o trabalho. Neste caso, se há uma exposição à oportunidade de agarrar o cliente no momento da orçamentação, há também uma transferência de fragilidade para a execução do projecto, pois o prazo mais apertado aumenta a exposição negativa a situações que impeçam a conclusão do projecto. Além disso, a urgência do cliente associa-se muitas vezes a uma maior responsabilidade (por exemplo, um prazo para a entrega de candidatura a um concurso público), o que significa que há uma maior exposição negativa a situações de processos em sede de responsabilidade civil.

Os serviços que envolvam línguas muito conhecidas **(ponto 6)** são também mais frágeis: é mais provável o aparecimento de concorrentes que ofereçam um preço mais baixo. Já no caso das línguas mais raras, há não só uma maior protecção da posição de mercado, como o valor que o cliente dá ao trabalho é superior, permitindo assim ganhar adjudicações com base em factores de distinção para lá do preço. O mesmo princípio se aplica à tipologia de texto **(ponto 7)**: quanto menos genérico o texto, mais fácil ganhar a adjudicação com base em factores diferentes do preço.

Vejamos agora as questões relativas à própria definição das condições do orçamento. Em relação às condições do orçamento, o prazo de pagamento pode ser mais ou menos flexível, o que se reflecte na fragilidade do orçamento **(ponto 8)**. Da mesma forma, quantas mais opções forem apresentadas ao cliente, mais hipóteses haverá de que ele aceitará uma delas **(ponto 9)**. No entanto, também é certo que o cliente não gosta de ter trabalho a seleccionar as opções dum trabalho que considera (erradamente) simples. Por vezes, um contacto posterior por iniciativa de quem enviou o orçamento permite verificar se correspondeu às expectativas e ajudará a melhorar a proposta **(ponto 10)**.

As condições jurídicas do orçamento devem também estar explicitadas (**ponto 11**), mesmo quando há confiança. Note-se que um orçamento aceite pelo cliente constitui, para todos os efeitos, um contrato juridicamente válido. Desta forma, convém ter as condições bem definidas, para diminuir a possibilidade de conflito. Também por esta razão é aconselhável que o orçamento seja sempre verificado por duas pessoas (**ponto 12**).

3.1.3. Caso prático: o que incluir no orçamento?

Para evitar riscos habituais quando enviamos um orçamento, devemos incluir no documento, pelo menos, cinco elementos:

- a) Serviço a efectuar;
- b) Preço;
- c) Prazo;
- d) Condições de pagamento;
- e) Prazo de validade do orçamento.

Estes elementos devem estar definidos de alguma forma acordada entre as partes. Pode ser um documento que é trocado por correio electrónico e explicitamente aceite pela outra parte; pode ser o próprio texto do correio electrónico; pode ser um documento em papel assinado ou qualquer outra forma que ambas as partes considerem legítima.

Vejamos os perigos inerentes a cada um destes pontos.

a) Serviço a efectuar

É muito importante que o cliente compreenda o que vai receber, de facto. Neste caso, há uma grande diferença entre clientes finais e empresas de tradução: estas últimas, em geral, precisam apenas da tradução, muitas vezes feita num *software* específico. Já os clientes finais podem estar à espera de qualquer coisa que o fornecedor não está à espera de entregar. Por exemplo, um texto de partida em PDF dificilmente

pode ser reproduzido de forma perfeita no que toca ao grafismo, a não ser que haja um trabalho de edição gráfica bastante complexo. Desta forma, convém alinhar as expectativas do cliente com aquilo que, de facto, pode ser entregue. Este alinhamento deve ser feito no momento da orçamentação. Uma descrição precisa daquilo que vai ser efectivamente entregue é muito importante.

Podemos olhar para esta questão na perspectiva dos **formatos de ficheiro** que nos são enviados pelo cliente.

Um **ficheiro PDF** ou um **documento em papel** deve ser transformado num ficheiro editável para poder ser traduzido. Embora muitos *softwares* de tradução já façam essa conversão, o resultado final nem sempre é o mais adequado. Desta forma, antes de avançar, o tradutor/empresa de tradução deve pedir ao cliente a versão original. Nem sempre será possível obtê-la, mas há muitos casos em que o cliente não enviou essa versão apenas por distração. Por outro lado, quando o texto de partida está em PDF ou em papel, o cliente deve compreender que irá receber um documento Word com um aspecto aproximado, a não ser que o prestador de serviços possa oferecer também a edição gráfica, com o preço adequado. Há aqui uma fragilidade inerente à diferença de conhecimentos sobre a actividade de tradução: o cliente pode estar à espera que o serviço de edição gráfica seja uma componente essencial do serviço de tradução. Como me aconteceu pessoalmente, há clientes que julgam ser a edição gráfica o prato para a sopa que é a tradução: ninguém vende uma sopa sem embalagem... No entanto, na verdade, o serviço de tradução é separado do serviço de edição gráfica e isto deve ser transmitido ao cliente.

Se o cliente entregar um **documento em Word**, a tradução será muito mais fácil e, na maioria dos casos, corresponderá ao formato exacto do de partida. Recebemos um ficheiro Word e entregamos um ficheiro Word. No entanto, pode dar-se o caso de o ficheiro incluir tabelas ou imagens não editáveis, caso em que o gestor de projectos pode calcular um número de palavras inferior ao real.

Os **ficheiros PowerPoint e Excel** são, em geral, editáveis, mas, no entanto, também neste caso poderá haver imagens ou gráficos de edição difícil. Aplica-se o mesmo que foi dito para os documentos em Word.

Os ficheiros enviados pelo cliente em **formato de edição gráfica** (por exemplo, ficheiros criados em InDesign) são bem mais fáceis de traduzir do que os ficheiros PDF ou os documentos em papel. Além disso, há uma probabilidade maior de alinharmos o nosso trabalho com as expectativas do cliente, pois este irá receber um ficheiro pronto a imprimir, desde que (e isto é importante) o tradutor tenha feito o trabalho de preparação gráfica essencial (denominado, em muitos casos, DTP³⁵). O tradutor ou gestor de projectos tem de considerar esses passos ao definir o prazo e o preço.

A gestão das expectativas do cliente também deve incluir as expectativas quanto à **qualidade**. Por exemplo, a fraca qualidade do texto de partida pode ter consequências muito sérias no que toca à qualidade da tradução. A detecção desses problemas (e possível solução) nesta fase da orçamentação ajuda a garantir que o cliente não está à espera dum texto limpo, quando o texto de partida apresenta falhas graves que impossibilitam a produção duma tradução adequada. O prestador de serviços de tradução pode chegar ao ponto em que deve recusar o trabalho ou, pelo menos, fazê-lo depender da aceitação por parte do cliente dos problemas que a tradução irá apresentar. Alguns exemplos são: problemas com os valores numéricos; problemas com a coerência terminológica; problemas com a inteligibilidade do texto de partida... É possível que estes problemas do texto de partida sejam ignorados pelo cliente, que irá avaliar apenas a tradução.

Estamos perante uma fragilidade inerente ao processo: o cliente tenderá, na maioria das vezes, a avaliar a tradução sem a comparar com o texto de partida. Nestes casos, qualquer problema tenderá a ser atribuído à tradução e qualquer melhoria introduzida pelo tradutor será invisível. O tradutor está numa situação de grande fragilidade.

Neste âmbito da qualidade, a questão da oferta de revisão é também problemática. Há empresas que oferecem um serviço de tradução com revisão e outro sem revisão (normalmente, mais barato). Nestes casos, o prestador apresenta a seguinte fragilidade: o cliente irá tender a optar pelo mais barato, mas não irá modular

³⁵ Sigla de “Desktop Publishing”.

a sua avaliação tendo em conta o que escolheu: para o cliente, a tradução deve ser sempre perfeita (sendo que os critérios de “perfeição” serão, muitas vezes, opacos).

b) Preço

A contagem de palavras é o valor que serve de base habitual para a orçamentação de projectos de tradução, embora este padrão dependa do mercado e até da empresa. Desta forma, é necessário chegar a um número.

Há vários factores a ter em conta:

- Na relação comercial entre empresas de tradução e outras empresas de tradução ou entre empresas de tradução e tradutores, assume-se por vezes a contagem ponderada, com determinada matriz de descontos, dependendo do grau de repetição interna dos documentos ou de aproveitamento das memórias fornecidas pelo cliente.
- Se o texto de partida estiver em PDF ou contiver muitas imagens não editáveis, o aproveitamento anterior pode não ser possível, ou melhor, o prestador de serviços poderá ter de, previamente, transformar os ficheiros em ficheiros editáveis, processo moroso que, infelizmente, nem sempre é pago. Não sendo pago, a verdade é que não deve haver desconto de repetição, pois as repetições só podem ser aproveitadas porque o ficheiro está, agora, editável (através do trabalho do tradutor).
- Por outro lado, a forma de contar palavras varia de *software* para *software*. O cliente irá, provavelmente, contar as palavras usando o Word ou fazendo uma estimativa. O prestador de serviços poderá fazer a contagem usando um *software* de tradução. A diferença pode ser inocente, mas levar a uma certa desconfiança por parte do cliente. Há ainda os casos em que o cliente não conta as caixas de texto (devido a uma opção no Word que pode estar ou não seleccionada) e não percebe que a diferença deriva dessa opção; noutros casos, o próprio tradutor esquece-se de contar essas caixas, mas, no final, o cliente reclama por não encontrar a tradução das mesmas (isto também acontece com as imagens não editáveis em Word, com a agravante de que, se o tradutor se

esquecer de contar as palavras, o trabalho que terá para traduzi-las será superior ao habitual para o mesmo número de palavras e não será pago).

- Há um exemplo das armadilhas da contagem no caso dos ficheiros Powerpoint com notas de orador. Estas notas têm, por vezes, um número significativo de palavras. Quando um tradutor importa um ficheiro PowerPoint para um *software* de tradução, este pode contar ou não essas notas, dependendo da opção activada pelo tradutor. Ora, o tradutor poderá acabar por contar muito texto que o cliente não quer traduzir, o que poderá parecer, à partida, *simpático* para o tradutor (apesar de pouco ético se feito de forma consciente). Na verdade, o tradutor não tem interesse em apresentar um preço inflacionado ao cliente, pois estará em concorrência com outros prestadores de serviço. Desta forma, convém esclarecer (alinhar as expectativas) antes de orçamentar.

Quanto ao preço em si, é definido por palavra, mas tem um valor final que é, na verdade, o que mais conta para o cliente. O preço final tem em conta:

- o preço por palavra base, definido pela tabela do tradutor ou da empresa de tradução ou acordado individualmente com o cliente;
- algum tipo de desconto relacionado com o volume de trabalho (muitos prestadores oferecem um desconto para projectos de grande dimensão);
- um acréscimo de valor devido a um prazo mais apertado do que o habitual (neste caso, o prestador estará a assumir mais fragilidade, pois há uma diminuição da flexibilidade do cliente para aceitar adiamentos da entrega; aumenta a dificuldade em fazer um bom trabalho, sem que tal se reflecta, em geral, numa maior tolerância por parte do cliente; a responsabilidade do prestador passa a estar dependente de forma muito mais marcada do que o habitual do cumprimento dum prazo difícil);
- os impostos.

c) Prazo

A definição do prazo está sujeita a condicionantes semelhantes à definição do preço: depende do número de palavras, do formato do ficheiro, das expectativas de qualidade. Há alguns perigos inerentes:

- Um prestador de serviços de tradução que não tenha em conta a fase de transformação de ficheiros em formatos editáveis poderá ver-se impossibilitado de cumprir o prazo.
- Nem sempre é fácil de perceber se o cliente dá mais importância ao prazo ou ao preço. Desta forma, podemos perder projectos porque oferecemos um prazo confortável, com margem para negociação, só porque o cliente não nos diz que precisa de um prazo mais curto.
- Um prazo sem qualquer margem de manobra é extraordinariamente frágil. Qualquer problema irá impedir o cumprimento do mesmo. Todos os prazos devem ter em conta a possibilidade bem real de ocorrência de problemas e, acima de tudo, de problemas imprevisíveis.

Ou seja, os prazos são perigosos porque nem sempre os prestadores tomam em consideração, por ignorância ou distração, os problemas previsíveis (transformação de ficheiros em formato editável) ou os problemas imprevisíveis (confiando que tudo irá correr bem, quando é provável que alguma coisa corra mal).

Por fim, um outro perigo: o prazo deve ter em conta a imprevisibilidade do momento da aprovação do orçamento. Assim, se prometermos ao cliente realizar determinado trabalho até determinada data, temos de incluir no orçamento a data limite para aprovação do orçamento, sob pena de nos vermos na situação de receber a aprovação demasiado perto do prazo final, impossibilitando o cumprimento do mesmo.

d) Condições de pagamento

Um orçamento deve sempre incluir o prazo de pagamento do serviço. É uma condição essencial da troca comercial que está a ser negociada: o valor económico de determinado preço depende do momento em que o montante é pago.

Sempre que o pagamento é feito depois da entrega, o prestador de serviços expõe-se a uma fragilidade essencial (e muito comum): ao risco do crédito que está a oferecer ao cliente. Assim, uma tradução entregue sem pagamento prévio ou imediato é um crédito do tradutor/prestador ao cliente.

Como em todos os créditos, o credor deve ter em conta o cliente em particular a quem está a oferecer essa facilidade. Logo, deve ser feita uma análise, por mais superficial que seja, que impeça a exposição a uma fragilidade excessiva.

Neste ponto, é útil definir algumas regras simples, mais ou menos codificadas. Exemplos destas regras serão: nunca oferecer crédito a um cliente estrangeiro (a cobrança é mais difícil); nunca ultrapassar um determinado limite de crédito por cada cliente; obrigar a pagamento na adjudicação para clientes novos.

Mais uma vez, a variedade de clientes e de fontes de rendimento reduz esta fragilidade e poderá possibilitar a oferta de créditos mais vantajosos para um cliente em particular, que seja especialmente interessante para o tradutor ou empresa.

e) Prazo de validade do orçamento

Todos os orçamentos devem ter um prazo de validade. Nem sempre podemos garantir que, daqui a um ano, estaremos disponíveis ou interessados em realizar aquele trabalho. Um orçamento é uma oferta definitiva: corresponde à promessa de realizar o trabalho nas condições apresentadas, desde que o cliente aceite pagar aquele preço.

Assim, o prestador deve apresentar um prazo de validade, após o qual já não se obriga a realizar o trabalho por aquele preço. Na verdade, quase sempre, mesmo que o prazo termine, o prestador irá aceitar realizar o trabalho. Este prazo é uma estratégia para diminuir a fragilidade do prestador perante casos imprevisíveis de clientes que aceitam o projecto muitos anos depois.

3.2. Planeamento dos projectos

3.2.1. A ansiedade do planeamento

O planeamento do trabalho, para um tradutor, consiste em priorizar os ficheiros a traduzir, garantir tempo para tarefas que não sejam tradução (facturação, gestão de memórias, entre outras), conseguir terminar todos os projectos a tempo de serem verificados. Um gestor de projectos terá de ter em conta factores que não estão inteiramente sob o seu controlo: as entregas por outras pessoas, o funcionamento de máquinas que não estão à sua frente, o funcionamento das redes de Internet em variados locais do mundo, entre tantos outros factores imprevisíveis. A exposição negativa é tão grande que qualquer plano inicial peca, quase sempre, por demasiado optimismo.

E, no entanto, a falta de planeamento é a melhor forma de sucumbir a essa imprevisibilidade, embora também se deva dizer que planeamento em excesso pode tornar a gestão de projectos demasiado inflexível e impreparada para os acontecimentos imprevisíveis. Tanto o excesso como a falta de planeamento radicam, muitas vezes, na ansiedade: não sabemos o que vai acontecer e, por isso, por vezes, preferimos desistir de nos preparar ou, em alternativa, tentamos controlar tudo, o que é manifestamente impossível.

Veremos alguns percursos que nos afastam da fragilidade em direcção à robustez e antifragilidade já a seguir, com um pequeno caso prático no final da secção.

3.2.2. A tríade do planeamento dos projectos de tradução

	Dâmocles (Frágil)	Fénix (Robusto)	Hidra (Antifrágil)
1	Ficheiros fechados		Ficheiros abertos
2	Orçamento baixo		Orçamento elevado
3	Planeamento otimizado		Planeamento redundante

4	Gestor de projectos com pouco tempo disponível		Gestor de projectos com tempo
5	Desorganização ou excesso de organização		
6	Ficheiros mal preparados		Ficheiros bem preparados
7	Sem memórias nem glossários	Com memórias e glossários	

Na fase de planeamento e preparação do projecto, a existência de ficheiros fechados (**ponto 1**), cujo o exemplo mais óbvio são os ficheiros PDF, cria uma série de fragilidades: a conversão dos ficheiros poderá introduzir erros no texto de partida (falhas do reconhecimento óptico de caracteres, por exemplo), o tempo que passamos a preparar tem de ser pago (e nem sempre é convenientemente orçamentado), a contagem real de palavras pode revelar-se incorrecta, entre muitas outras situações. Ou seja, a exposição a situações de falha no projecto aumenta quando os ficheiros são fechados.

Este ponto é, aliás, um excelente exemplo de como questões aparentemente secundárias, como o formato do ficheiro em que o texto a traduzir nos é entregue, são muito mais importantes para o trabalho do tradutor e, por vezes, para a própria avaliação desse trabalho por parte do cliente do que é habitualmente reconhecido. Após a entrega, o cliente irá avaliar a qualidade, em primeiro lugar, pelo *aspecto* do ficheiro. No entanto, quando o projecto começou com ficheiros fechados, o aspecto dos documentos traduzidos será sempre bastante diferente do aspecto dos documentos de partida, a não ser que o tradutor tenha contratado serviços de edição gráfica, que raramente são pagos pelo cliente (ou são considerados erradamente como parte integrante do serviço de tradução³⁶).

³⁶ Um exemplo deste desfasamento de expectativas será o caso, que recordei, em que um cliente exigiu, já depois do projecto entregue, a edição gráfica dos documentos para que ficassem prontos a publicar.

Já quanto ao próprio valor do orçamento (**ponto 2**), temos uma inversão: no momento da orçamentação, um valor superior implicava maior fragilidade, pois reduzia a exposição ao intervalo de expectativas (ocultas) dos vários clientes. Já quando estamos a realizar os projectos efectivamente aprovados, um orçamento com um valor mais baixo representa maior fragilidade, pois reduz as opções no que toca aos tradutores a contratar, aos revisores, entre outros.

No que toca ao planeamento (**ponto 3**), o movimento entre a fragilidade e a antifragilidade segue um caminho pouco intuitivo: quanto mais optimizado o planeamento, mais frágil será. Em muitos outros casos, um excesso de optimização introduz fragilidade. Basta pensar no caso em que o prazo para os tradutores e revisores é praticamente o mesmo que o prazo para entrega ao cliente. Nesse caso, qualquer imprevisto levará a uma falha na entrega ao cliente. Um desfasamento entre a entrega dos tradutores e revisores e a entrega ao cliente permite acautelar algum atraso e dá ao gestor de projectos, mesmo no caso em que não há atrasos da parte dos tradutores ou revisores, verificar e entregar o projecto em questão mais cedo, se surgir um espaço de tempo disponível no dia da entrega. A antifragilidade está nas possíveis redundâncias introduzidas no processo, que permitem aproveitar oportunidades e reduzir a exposição às falhas. Notemos o seguinte: um projecto com 60 tradutores tem uma probabilidade elevada de falhar (basta a falha de um tradutor). No entanto, não é possível prever onde irá aparecer a falha. A única maneira é deixar espaço suficiente (em tempo e disponibilidades de vários profissionais) para resolver o problema quando aparecer.

Quanto ao tempo do gestor de projectos (**ponto 4**), o movimento entre a fragilidade e a antifragilidade é bastante claro: um gestor com pouco tempo está

Ao ser-lhe explicado que o serviço de tradução não inclui a preparação gráfica dos ficheiros para que fiquem prontos a imprimir, o cliente usou a seguinte imagem: “Quando pago por uma sopa num restaurante, preciso que me tragam num prato! Preciso que me entreguem a tradução num bom prato!” Escusado será dizer que o cliente não compreendeu o alcance da sua imagem: o cliente, num restaurante, paga pelo serviço e, no final, não leva o prato para casa. E, tal como no restaurante os donos se esforçam por usar o melhor prato possível, mas não é isso o essencial, no caso da tradução o formato da entrega será o mais simples e útil possível, mas não implica a recriação gráfica do documento de partida, tarefa para a qual o tradutor não tem, na maioria dos casos, formação e que não está incluída no orçamento.

exposto a situações de falha com muito mais facilidade. Da mesma forma, um gestor desorganizado está numa situação mais frágil **(ponto 5)**.

Por fim, já a montante desta fase do projecto, quando a preparação dos ficheiros **(ponto 6)** é feita de forma deficiente, aparecem fragilidades no momento da tradução e da revisão. Nesta preparação, podemos incluir: a conversão para um formato traduzível; a criação do projecto na ferramenta de tradução; criação de bases de dados terminológicas coerentes e úteis; redacção das instruções, entre outros aspectos.

A utilização de memórias e glossários **(ponto 7)** permite colmatar algumas fragilidades no caso dos projectos realizados por vários tradutores ou ao longo do tempo. No entanto, não considero (por motivos que veremos mais adiante) que introduzam antifragilidade no processo.

3.2.3. Caso prático: as interacções entre diferentes projectos

O planeamento dos projectos de tradução é uma tarefa mais complexa do que parece, porque nunca é feito apenas para um projecto em particular. Ou seja, se um projecto de tradução é já um processo complexo, com vários intervenientes e peças, o trabalho do gestor de projectos implica a gestão de vários projectos ao mesmo tempo.

Imaginemos o seguinte cenário fictício: a gestora Rute trabalha com uma equipa interna que inclui duas tradutoras: Maria e Inês. As duas tradutoras recebem, na manhã de determinado dia, um projecto de grande dimensão do cliente XYZ (projecto 1-XYZ). O projecto implica uma divisão entre as duas e passam algum tempo a planear a distribuição e o uso das memórias e glossários.

No início da tarde, o cliente ABC envia um projecto um pouco mais pequeno (projecto 2-ABC), que pode ser feito por uma só pessoa (o que é sempre a situação ideal). Os projectos deste cliente costumam ser feitos pela Maria, que já conhece bem a terminologia e as instruções. No entanto, a Maria está ocupada no projecto do cliente XYZ e não tem grande margem de manobra.

Neste caso, o planeamento implica decidir entre estas várias soluções:

- a) Alterar o planeamento do projecto 1-XYZ, retirando a tradução à Maria, para que esta trabalhe no projecto 2-ABC. Neste caso, será necessário atribuir a sua parte a outro tradutor, que talvez não trabalhe tão bem com a Inês e tem um custo adicional (se for um tradutor externo).
- b) Entregar o projecto 2-ABC a um tradutor externo, que não está habituado a trabalhar com este cliente.
- c) Tentar negociar uma extensão do prazo com algum dos clientes, o que seria sempre uma situação delicada.

Por fim, a Rute decide entregar o projecto 2-ABC a um outro tradutor e fazer uma pequena redistribuição da tradução 1-XYZ, para que a Maria tenha tempo para fazer uma revisão do projecto 2-ABC no final da tradução.

Note-se que este cenário mostra apenas a interacção, num ponto particular, entre dois projectos. No entanto, cada gestor de projectos tem, em geral, muitos mais projectos entre mãos a cada momento. Assim, a complexidade do que há a gerir é muito superior ao que possa parecer quando analisamos um só projecto, mesmo se este apresentar um grau de complexidade elevado.

Por outro lado, uma empresa de tradução pode ter vários gestores de projecto que competem pelos mesmos recursos, contribuindo para a complexidade das tarefas. Por fim, cada projecto pode passar por várias empresas, cada uma com os seus procedimentos e interesses, aumentando ainda mais essa mesma complexidade.

Temos de ter ainda em conta que tudo isto implica a gestão das expectativas e da motivação de cada participante. Assim, no cenário acima, a Rute tem de ter em conta o interesse da Maria em não mudar de planos com frequência. A sua motivação para o projecto 1-XYZ era elevada e não tem assim tanto interesse em trabalhar nos ficheiros que costumam ser enviados pelo cliente ABC.

3.3. A ansiedade da equipa

3.3.1. A ansiedade do tradutor certo

Neste ponto, vejamos a questão da escolha do tradutor certo para cada trabalho. Esta ansiedade é típica do cliente e do gestor de projectos, embora também seja relevante para o próprio tradutor, quando pensa se estará preparado para aquele trabalho em particular.

Centremo-nos, no entanto, no gestor de projectos. Quando tem um trabalho a atribuir, não pode escolher um qualquer tradutor. Deve ter em conta os contactos que tem, as competências de cada profissional, a disponibilidade dos profissionais com competências, outros factores, como a facilidade de trato, e ainda o preço cobrado por cada tradutor e as necessidades de revisão que o trabalho de cada um implica. É um puzzle mental difícil de montar, com peças em constante movimento.

Depois, mesmo escolhendo a pessoa certa (o que seja que isso quer dizer), há ainda a volatilidade inerente à vida de cada ser humano: a desmotivação, os contratempos, a distração... Temos, como factor de fragilidade, a inevitável volatilidade da paciência, da atenção, do cérebro do tradutor.

3.3.2. A tríade da escolha dos tradutores

	Dâmocles (Frágil)	Fénix (Robusto)	Hidra (Antifrágil)
1	Trabalho variado e poucos tradutores	Trabalho limitado (em tema e línguas) e tradutores internos	Trabalho variado e muitos tradutores
2	Mensagens automatizadas e impessoais		Relação próxima e conhecimento real
3	Escolha pelo CV ou pela disponibilidade	Escolha por teste artificial	Escolha pela experiência anterior
4	Tradutor com entregas imprevisíveis num	Tradutor com entregas previsíveis num projecto com prazo flexível	Uso de recursos redundantes

	projecto de prazo apertado		
5	Tradutor que não conhece a área	Tradutor que conhece a área	Tradutor que conhece a área melhor do que o gestor de projectos

Olhemos agora para o momento da escolha dos tradutores. Este ponto integra questões variadas, desde a selecção de tradutores pela empresa e a selecção dos tradutores para cada projecto em particular. Vimos no capítulo anterior como a escolha do tradutor pode estar sujeita a muitos factores invisíveis. Veremos agora a questão do lado do gestor de projectos.

A tipologia da empresa (**ponto 1**) tem um impacto profundo na fragilidade da escolha do gestor de projectos. Assim, uma empresa com trabalhos de vários tipos e poucos tradutores está exposta a muitas situações em que não tem acesso a tradutores adequados. Uma empresa que trabalhe apenas numa área e tenha uma boa equipa interna será muito mais robusta neste ponto (ou seja, está na posição central na tríade). Já uma empresa que aceite projectos em muitas áreas e muitos tradutores em carteira está pronta a aproveitar muitas oportunidades, mesmo imprevisíveis, e está assim numa situação de antifragilidade. Diga-se, no entanto, que esta situação aumenta a fragilidade noutro ponto, que veremos já de seguida. Nesta questão, puxar na direcção da antifragilidade em certo ponto cria fragilidades noutros, numa prova cabal da complexidade e dificuldade de previsão dum projecto de tradução.

A comunicação com os possíveis tradutores para determinado projecto (**ponto 2**) pode ser feita através de mensagens automatizadas e impessoais ou através de contactos mais pessoais, em que há uma relação pessoal (há muitos cambiantes entre os dois extremos, mas são dois extremos que tipificam duas situações muito frequentes). A comunicação impessoal irá alienar muitos profissionais e não permite, por outro lado, que o gestor de projectos reconheça certos sinais que poderão ajudar a prever problemas mais adiante. A confiança com o tradutor aumenta a probabilidade de que o tradutor aceite o projecto.

A selecção dos tradutores por parte da empresa (**ponto 3**) pode ser feita de várias maneiras. A recolha e avaliação de CV é o método mais básico, mas apresenta uma exposição a perfis inadequados ou mesmo a fraude. Já o teste usando um texto artificial será mais robusto. O ideal será mesmo o teste de tradutores em projectos reais, o que significa que a antifrágilidade, neste caso, só se atinge passando por situações arriscadas, em que entregamos projectos reais a tradutores que podem não ser os mais adequados. Note-se que a tríade, neste caso, estabelece uma série que não implica a rejeição do que está mais à esquerda: assim, a escolha através de CV será um primeiro passo; o segundo será o teste artificial; o terceiro o teste contínuo através de projectos reais. Os projectos reais representam exposição positiva à volatilidade, pois permitem encontrar os bons tradutores numa visão completa, que integre rapidez, qualidade, facilidade, entre outros aspectos.

Já quanto às características do tradutor (**ponto 4**), encontramos fragilidade mais acentuada em tradutores que façam entregas imprevisíveis, com incumprimento dos prazos de forma aleatória. Um tradutor com entregas previsíveis será uma escolha robusta. A situação antifrágil será aquela em que o gestor de projectos usa recursos redundantes, pois poderá escolher a melhor tradução (embora, neste caso, a opção esteja aqui apenas como exemplo de um ideal impossível de realizar na grande maioria dos projectos por impossibilidade de integrar esse custo nos projectos reais). Um tradutor que não conheça a área (**ponto 5**) será frágil, pois estará exposto a muitas dificuldades, durante a tradução, a que talvez não saiba responder, aumentando a probabilidade de erros ou entregas fora do prazo. Um tradutor que conheça a área será uma escolha robusta, enquanto que um tradutor que saiba mais do que o gestor de projectos será uma escolha a tender para o antifrágil, pois o gestor fica exposto (positivamente) a sugestões e avisos a que não teria acesso de outra maneira e que podem ser úteis mesmo para outros projectos do mesmo cliente ou para outros tradutores dentro do mesmo projecto.

3.3.3. Caso prático: a escolha dos tradutores

Para percebermos a particular fragilidade da escolha dos tradutores para um projecto, pensemos num projecto de grande dimensão: a tradução de um documento muito urgente de inglês para vinte línguas.

Para que a tradução seja realizada em tempo útil, é necessário dividir por dois tradutores por língua. Desta forma, temos quarenta tradutores e vinte revisores, num total de sessenta profissionais envolvidos.

Mesmo que todos os tradutores sejam competentes e habitualmente fiáveis, a verdade é que há uma percentagem muito humana de falhas. Assim, se um tradutor falhar (e incluo no conceito de falha tudo o que possa levar a um atraso ou a um projecto entregue com problemas a necessitar de resolução a jusante da entrega do tradutor), em média, em 1% dos projectos, há uma probabilidade muito grande de um destes 60 profissionais, mesmo que sejam todos bem escolhidos, falhar neste projecto (a probabilidade estará perto de 60%, pois há uma multiplicação de 1% por 60 tradutores).³⁷

Por outro lado, não é possível prever que uma pessoa competente faça um bom trabalho. É, no entanto, possível prever que uma pessoa incompetente faça um mau trabalho. Estamos expostos negativamente à probabilidade de algo correr mal. Assim, se um gestor de projectos escolher um mau tradutor, está praticamente a garantir que o projecto vai correr mal. Como diz Taleb (2012):

Further, being fooled by randomness is that in most circumstances fraught with a high degree of randomness, one cannot really tell if a successful person has skills, or if a person with skills will succeed—but we can pretty much predict the negative, that a person totally devoid of skills will eventually fail. (p. 320)

³⁷ Reparemos: a probabilidade não é que cada um deles falhe (essa é de 1%), mas sim que um qualquer dos 60 falhe (aí estamos perto dos 60%).

3.4. Comunicação durante o projecto

3.4.1. A ansiedade da comunicação

O tradutor é um comunicador, sendo mesmo esta característica da profissão o fio que liga as diferentes experiências de quem trabalha em tradução, como afirmam Hatim e Mason (2005):

Between the experience of the Bible translator, working in remote locations and with wholly unrelated languages, and that of the staff translator producing parallel copy of in-house documents in closely related languages, there is indeed a world of difference. Many of the concerns of the court interpreter are not shared, for example, by the translator of classical poetry. Indeed, their paths hardly ever cross. Yet there is a core of common concern which sometimes escapes unnoticed. It is striking that, beyond the widely diverging constraints which operate in different fields and modes of translating, so many of the intractable problems are shared. In this book, we propose to investigate areas of mutual interest and to uncover the striking uniformity which emerges when translating is looked upon as *an act of communication which attempts to relay, across cultural and linguistic boundaries, another act of communication (which may have been intended for different purposes and different readers/hearers)*. (pp. 1-2)

Mesmo a imagem pública do tradutor, se nem sempre se pauta por ser positiva, assume esta faceta: o tradutor facilita a comunicação, derruba barreiras, aproxima culturas diferentes.

Se o tradutor é um especialista na comunicação entre culturas linguísticas diferentes, seria de esperar que as comunicações decorrentes da própria actividade profissional fossem também mais simples. E, no entanto, é fácil encontrar problemas de comunicação graves entre tradutores, com várias origens: mal-entendidos, diferenças culturais, expectativas diferentes, entre outros. O mesmo se passa entre tradutores e gestores de projecto, bem como entre ambos os grupos e os clientes finais. Temos ainda a considerar a miríade de profissionais com os quais o tradutor contacta: contabilistas,

advogados, notários, técnicos de informática, recepcionistas, para lá de todas as profissões e áreas dos clientes. Em todos estes casos, a comunicação faz-se entre barreiras profissionais, culturais, pessoais.

As dificuldades de comunicação são uma fonte importante de ansiedade. Um tradutor sente ansiedade perante a necessidade de enviar dúvidas a um cliente, responder a uma reclamação, explicar as razões para aquele orçamento. Sente ansiedade ao tentar escrever uma mensagem de correio electrónico e ter de decidir se trata o cliente por “senhor” ou “doutor”. Sente também uma ansiedade de fundo perante a constante recepção de mensagens de correio electrónico: devo parar de trabalhar para ler os *e-mails*? Devo responder de imediato ou devo concentrar-me no trabalho? É ainda ansiedade que sente quando olha para o telemóvel e descobre que tem centenas de mensagens por ler.

Por outro lado, o cliente não escapa a outro tipo de ansiedade: o que dizer ao tradutor? Saberá ele que a terminologia que quero é esta? Devo explicar-lhe como se trabalha com este programa de tradução?

Quanto ao gestor de projectos, sente a ansiedade de nunca saber muito bem se os tradutores que contrata para determinado projecto vão, de facto, ler as instruções que criou para garantir a uniformidade e qualidade do projecto, enquanto, do outro lado, os tradutores sentem o coração a palpitar de ansiedade quando recebem instruções de três páginas ou uma mensagem a referir um *e-mail* com três anos, onde estaria (se fosse possível encontrá-lo...) a terminologia certa a aplicar.

Todos estes processos estão eivados de ansiedades e fragilidades, que tentarei detectar, sempre com o intuito de orientar a nossa acção para a antifragilidade.

Se noutros capítulos trato da comunicação em certas áreas particulares, como a orçamentação, por exemplo, neste concentro-me nas armadilhas do canal de comunicação mais habitual hoje em dia (o correio electrónico) e na comunicação entre tradutores e clientes, nas duas direcções possíveis. As dificuldades da escrita de instruções e as dificuldades da comunicação para relatar e resolver dúvidas serão o principal objecto de reflexão.

Antes de avançar, no entanto, abordo o *conflito*, que pode ser definido como uma falha de comunicação. Os conflitos são um risco constante das relações complexas e variadas que se estabelecem em qualquer projecto de tradução. O gestor de projectos está especialmente exposto a este perigo. Muitas mensagens, telefonemas e reuniões devem-se a problemas de conflitos por resolver ou mal resolvidos. Desta forma, para lá de tudo o resto, o gestor de projectos é um gestor de conflitos (e o mesmo pode ser dito do próprio tradutor).

Uma das atitudes que aumentam a fragilidade dos relacionamentos e a probabilidade de conflito é a *abordagem narrativa* às relações entre profissionais. Veremos alguns casos quando discutirmos as questões fiscais e regulatórias, mas podemos descrever a abordagem desta maneira: o comportamento de determinada categoria de pessoas ou entidades é entendido como fazendo parte de uma narrativa (com heróis e vilões). Assim, quando algum pequeno problema surge na relação (um atraso, uma mensagem mais fria), é de imediato interpretado como prova das posições narrativas, com todo o peso que a narrativa tem, implicando uma dificuldade acrescida em se sair do conflito, por ser um conflito baseado num padrão geral e não no facto concreto. Estamos perante a falácia narrativa, definida por Taleb (2012) desta forma: **“Narrative Fallacy:** Our need to fit a story, or pattern, to a series of connected or disconnected facts. The statistical application is data mining.” (p. 429)

Taleb (2012) considera que certas disciplinas narrativas são mais propensas a essa falácia:

Narrative Discipline: Discipline that consists of fitting a convincing and good sounding story to the past. Opposed to experimental discipline. A great way to fool people is to use statistics as part of the narrative, by ferreting out “good stories” from the data thanks to cherry picking; in medicine, epidemiological studies tend to be marred with the narrative fallacy, less so controlled experiments. Controlled experiments are more rigorous, less subjected to cherry-picking. (p. 429)

O ideal é agir de forma não-narrativa (Taleb, 2012, p. 429): **“Non-narrative action:** Does not depend on a narrative for the action to be right—the narrative is just there to motivate, entertain, or prompt action.”

O que significa isto, na prática? Por exemplo, quando um gestor de projectos age perante um tradutor ou um tradutor perante um gestor de projectos, não deve considerar a outra parte como representante de uma personagem num romance antigo de luta entre empresas e tradutores (só para dar um exemplo). Devemos limitar-nos aos dados e a encontrar padrões naquela relação em particular, tentando fugir da tentação de criar uma história em que somos os heróis e o outro é sempre o vilão. Em alternativa (bem necessária, tendo em conta a tendência narrativa do ser humano), podemos criar “narrativas robustas”, por exemplo, uma narrativa em que nós, enquanto agentes, temos determinados princípios de acção que norteiam o que fazemos e não mudam de acordo com a particular narrativa que enforma a relação com outro agente, como por exemplo um gestor de projectos ou tradutor; desta forma, agiremos sempre de forma semelhante perante situações diferentes, não criando narrativas que mais não fazem do que justificar, a posteriori, as nossas acções irreflectidas. Como afirma Taleb (2012):

Robust Narrative: When the narrative does not produce opposite conclusions or recommendations for action under change of assumption or environment. The narrative is otherwise fragile. Similarly, a robust model or mathematical tool does not lead to different policies when you change some parts of the model. (p. 432)

A falácia narrativa descrita por Taleb é uma forma particular do viés confirmação (“confirmation bias”), uma das tendências universais do cérebro humano. Esta tendência é descrita por Kahneman (2011):

The operations of associative memory contribute to a general confirmation bias. When asked, “Is Sam friendly?” different instances of Sam’s behavior will come to mind than would if you had been asked “Is Sam unfriendly?” A deliberate search for confirming evidence, known as positive test strategy, is also how System 2 tests a hypothesis. Contrary to the rules of philosophers of science,

who advise testing hypotheses by trying to refute them, people (and scientists, quite often) seek data that are likely to be compatible with the beliefs they currently hold. (p. 81)

O viés da confirmação alia-se ao natural tribalismo humano (dividimo-nos frequentemente em grupos) e cria um caldo propício ao conflito. Saber resolver conflitos implica perceber este mecanismo e aceitar que não irá mudar. Não vale a pena ansiar por uma humanidade mais razoável: é connosco, enquanto seres frágeis e limitados, que temos de lidar.

Note-se que os conflitos e as narrativas parciais que estão na sua base são, por vezes, activadas perante uma só palavra. Assim, por exemplo, a palavra “teoria” poderá criar, imediatamente, uma desconfiança em relação ao que se está a dizer se estivermos a falar perante uma plateia de gestores de projecto, imersos na prática da profissão. Por outro lado, a palavra “comércio” ou “lucro” poderá ter o mesmo efeito perante uma plateia de especialistas em teoria da tradução. Podemos chamar a estas palavras “senhas inversas”: em vez de abrir a porta, fecham-na. São bloqueadores de comunicação. Para as ultrapassar, podemos dar conscientemente mais oportunidades de diálogo a quem parte de hábitos comunicativos diferentes dos nossos (embora também seja verdade que, por vezes, a distância é tão grande que o diálogo acaba mesmo por ser impossível).

O conflito é apenas uma das fontes de problemas de comunicação. No entanto, é o de mais difícil solução. Uma frase perfeitamente clara, transmitida sem ruído, pode ser mal-entendida se o emissor e o receptor activarem diferentes narrativas. Este tipo de narrativas é uma espécie de Cama de Procrustes, tal como definida por Taleb (2012, p. 427): “**Procrutean Bed:** Procrustes got people to fit perfectly into his bed by cutting or stretching their limbs. Corresponds to situations in which simplifications are not simplifications.” São narrativas que simplificam o mundo mutilando-o, ou seja, olhando para a complexidade do mundo como se não existisse, ignorando tudo o que não sabemos e mesmo muito do que sabemos. Por outras palavras, tentamos reduzir a realidade aos modelos prévios com que a analisamos.

Estas simplificações aumentam a incerteza, pois em cada um dos muitos contactos diários que um profissional realiza, não é possível prever o tipo de simplificações que vamos encontrar e os conflitos que essas simplificações vão provocar. Por outro lado, as nossas próprias simplificações são invisíveis, pois confundimo-las com a realidade, e são também fonte de incerteza para quem tem de comunicar connosco.

Vejamos, agora, três casos particulares: o correio electrónico, método de comunicação mais comum no dia-a-dia dos agentes de tradução, as instruções, um tipo de comunicação essencial no âmbito de um projecto de tradução, e a comunicação de dúvidas de tradução.

3.4.2. A tríade da comunicação

	Dâmocles (Frágil)	Fénix (Robusto)	Hidra (Antifrágil)
1	E-mail	Telefone	Contacto pessoal
2	E-mail enviado sem revisão	E-mail revisto	
3	Envio colectivo	Envio individual	
4	Instruções por voz	Instruções por escrito	
5	Instruções complexas	Instruções simples	Instruções simples e confiança

a) Correio electrónico

Comecemos pelo modo de comunicação (**ponto 1**). O e-mail será o método mais eficiente: é rápido, barato e não interrompe a outra pessoa a não ser que esta queira. No entanto, enquanto forma de comunicação, é extraordinariamente frágil.

Dou um exemplo real, que ajuda a perceber onde está a fragilidade. Há alguns anos, uma gestora de projectos que trabalhava comigo recebeu ficheiros dum cliente de que estava à espera há alguns dias. A resposta da minha colega foi uma frase semelhante a esta: “Agradeço o envio dos ficheiros.” A resposta do cliente foi esta: “Outra vez? Mas

eu acabei de enviar!” Foi necessário olhar de novo para as mensagens durante uns minutos para compreender o que se passara: a cliente tinha interpretado a mensagem como se estivéssemos a pedir os ficheiros (a fórmula “agradeço o envio” contém essa ambiguidade: tanto pode expressar o agradecimento, como um pedido; normalmente, o contexto ajuda a dirimir a ambiguidade). Note-se que, para piorar a situação, se essa fosse a interpretação correcta, a frase pecaria por ser brusca e impertinente. A mensagem vinha no seguimento de mensagens em que se percebia que era a resposta ao envio dos ficheiros. No entanto, o facto é este: a cliente, lendo de forma rápida a mensagem, percebeu mal, mas fomos nós, na empresa, que nos sujeitámos às consequências do problema de interpretação.

Estes grãos de areia na engrenagem da comunicação criam atrito em cada relação pessoal ou profissional e, sem notarmos, começamos a ter uma certa reserva com a outra pessoa. Aliás, mesmo quando tudo se resolve, é possível que na mente do cliente (ou na nossa mente) a situação se mantenha como uma vaga ideia de que a outra pessoa fez qualquer coisa de errado. Esta criação de imagens ou ideias sobre o outro é imprevisível, fruto da complexidade inerente à coexistência de vários sistemas em interacção (a começar pelos cérebros dos vários agentes).

Neste caso, o canal de comunicação contribui para o problema. É um canal muito informal e rápido, mas simultaneamente distante e com poucos sinais que permitam imaginar o contexto em que a mensagem é escrita. Reparemos: ao telefone, ouvimos as inflexões da voz da outra pessoa. Ao vivo, temos a voz e o corpo todo: podemos ser mais ou menos informais, percebendo de imediato a reacção da outra pessoa e se estamos a pisar o risco. No fundo, o correio electrónico é um tipo de comunicação que junta informalidade e escrita e esta junção nem sempre corre bem. As mensagens podem ser, ainda por cima, escritas sem grande cuidado. Um canal de escrita rápida, informal, mas distante: estamos num campo de minas linguísticas e sociais.

Neste campo de minas, é fácil parecer seco ou mal-educado. Se, ao vivo, já é complicado encontrar as formas de tratamento correctas, por correio electrónico ainda o é mais, pois não conseguimos calibrar o tratamento usando as reacções imediatas da outra pessoa. Não sabemos como havemos de tratar quem não conhecemos e, às vezes,

mesmo quem já conhecemos. Devemos ser formais, como é normal na escrita? Ou informais, como é mais habitual na Internet? Depois, a linguagem que usamos nos rápidos *e-mails* que escrevemos acaba por soar, a muitos ouvidos, como seca e impertinente. O melhor será jogar pelo seguro e tentar ser bem-educado e até tradicional nos primeiros contactos e, depois, se já conhecemos as pessoas, usar aqueles pequenos truques que servem para adocicar as mensagens (os *smileys*, por exemplo).

Nunca é fácil: não sabemos como o outro lado vai ler aquilo que escrevemos. Aliás, já existe uma aplicação que analisa os e-mails dos nossos interlocutores e tentam adivinhar a forma que estes preferem, para que nos possamos adaptar às preferências de cada um: a aplicação *Crystal*.³⁸ Não me parece ser necessário ir tão longe: basta parar alguns segundos e reler a mensagem que escrevemos, pensando na pessoa para quem a queremos enviar (**ponto 2**). Com o tempo, vamos aprendendo a navegar os hábitos e preferências daqueles com quem comunicamos por correio electrónico. Não é diferente do que fazemos no dia-a-dia. A vantagem de conversar por correio electrónico, é esta: podemos pensar duas vezes. Por isso, mais vale fazer isso mesmo. Escrevemos uma mensagem e, logo a seguir, olhamos para ela com olhos de ver antes de enviar.

Um outro ponto em que o correio electrónico é muito frágil é na rápida criação de confusão e complexidade quando a mensagem é enviada para muitas pessoas (**ponto 3**). Por um lado, este envio pode ser inadvertido, caso em que nos arriscamos a revelar informações ou atitudes que estragam a relação com o cliente ou colega. Por outro lado, o envio pode ser propositado, para comunicar com várias pessoas. No entanto, se enviarmos mensagem a 30 pessoas a pedir opinião, é fácil receber mais de 100 respostas e um bom debate cheio de boas ideias que se perdem na catadupa de respostas a respostas a respostas. Isto para não falar das dezenas de versões diferentes do documento em discussão.

O correio electrónico não é um bom método de comunicação entre mais do que duas ou três pessoas. Se for necessário enviar uma mensagem a pedir opinião a 30

³⁸ O website da aplicação é www.crystalknows.com. Os criadores irão publicar um livro em breve sobre o sistema: *Predicting Personality* (D'Agostino & Skloot, 2019).

peçoas, devemos equacionar outro método, como, por exemplo, um documento partilhado (o *Google Docs* é uma solução gratuita e simples de usar) ou um fórum *on-line*.

O correio electrónico não deixa de ser uma forma de comunicação menos intrusiva do que o telefone e deixa à pessoa a quem nos dirigimos espaço para responder mais tarde ou mais cedo e pensar melhor no que vai dizer. Dito isto, usar o telefone pode ser importante quando começamos a perceber que as mensagens de correio electrónico estão a provocar mal-entendidos ou algum desgaste na relação (pessoal ou profissional). Talvez até antes de haver algum mal-entendido: se reparamos que é muito mais fácil explicar alguma coisa por telefone, devemos usar o telefone.

Há que usar ainda de alguma tolerância: nem todos pensamos nas mesmas coisas com a mesma intensidade ou da mesma maneira e haverá sempre quem escreva mensagens sem pensar, havendo também dias em que a mais simpática das pessoas envia uma mensagem irritada. Para evitar conflitos, é necessária alguma tolerância para com os erros dos outros, aliada a uma constante tentativa de melhorar as nossas próprias práticas.

b) Instruções

Deixando o sistema de correio electrónico de lado, olhemos para o próprio conteúdo de muitas mensagens: as instruções (**pontos 4 e 5**). Estas são um tipo de comunicação muito habitual durante os projectos de tradução. Temos dois grandes tipos de instruções:

- Instruções transmitidas pelo cliente ao gestor de projectos como exigências necessárias para aquela tradução em particular. Por exemplo, a instrução para certificar em notário a tradução. Estas instruções fazem parte do contrato entre cliente e fornecedor.
- Instruções criadas pelo gestor de projectos para ajudar a equipa a realizar o trabalho. Por exemplo, a instrução para usar uma determinada memória ou base de dados terminológica que faz parte dos recursos da empresa.

É ainda possível dividir as instruções entre as que se relacionam com o processo de tradução (por exemplo, o uso de um servidor para garantir a coerência terminológica) e as instruções relativas ao produto da tradução (o uso consistente de uma determinada terminologia, independentemente das ferramentas usadas para garantir tal uso).

No dia-a-dia, um tradutor ou gestor de projectos recebe desde instruções genéricas, raramente úteis (“seja coerente nas opções terminológicas”), até instruções muito concretas, como o número máximo de caracteres em cada segmento, passando pela terminologia a usar, indicações sobre o estilo, o tipo de certificação (em notário ou advogado, com ou sem apostilha), o tipo de revisão a aplicar, entre outras.

As falhas de comunicação neste ponto são especialmente importantes. As instruções por voz (**ponto 4**) são mais frágeis, pois não estão registadas e facilmente são esquecidas, sendo difícil perceber o que de facto dissemos e a quem dissemos no meio de tantos projectos. As instruções por escrito, neste sentido, são robustas. Quanto à própria forma das instruções, a sua complicação, que deriva, normalmente, de falta de tempo para a simplificação, leva a que sejam ignoradas ou, pelo menos, que a real importância de cada ponto das instruções seja ignorada. As instruções simples são mais robustas, pois há mais probabilidade de serem lidas e seguidas.

Por outro lado, as instruções simples e a confiança em quem está a fazer o trabalho (**ponto 5**) constituem um caso de antifragilidade, pois permitem aproveitar os conhecimentos da outra pessoa, sem dificultar o processo com instruções demasiado detalhadas e inúteis.

O gestor de projectos tem, normalmente, acesso a uma lista de tradutores de várias línguas, áreas e competências. Esta lista representa uma exposição positiva a um conjunto de competências que não seria possível ter enquanto profissional individual. É este, aliás, um dos valores acrescentados da gestão de projectos: através de um só contacto, o cliente tem acesso às competências de centenas ou milhares de tradutores e ainda à gestão destas competências e de toda a complexidade envolvida na pessoa do gestor de projectos.

Se o gestor de projectos quiser controlar de forma muito próxima o trabalho de todos estes tradutores, arrisca-se a limitar o trabalho dos tradutores às suas próprias competências. Ou seja, podemos ter tantas instruções que caímos em dois excessos: ou os tradutores não lêem as instruções, ignorando passos importantes que o cliente exige (por exemplo, o número de caracteres a usar em determinada frase) ou lêem e seguem-nas de forma tão estrita que, no fundo, a sua competência está limitada às competências do gestor de projectos que criou as instruções. Note-se que podemos substituir “gestor de projectos” por “cliente” e “tradutor” por “gestor de projectos” para vermos o mesmo problema no passo anterior do projecto de tradução.

Transformamos, assim, uma exposição positiva numa exposição negativa a problemas e falhas inerentes ao trabalho em equipa. Passamos a ter todas as desvantagens do trabalho em equipa à distância e poucas das vantagens. A vantagem, aliás, prender-se-á apenas com a possibilidade de dividir o trabalho, reduzindo o tempo necessário para traduzir (uma vantagem que vem com muitos efeitos secundários).

Em suma: um tradutor pode saber fazer um bom trabalho, mas se tiver de seguir as instruções demasiado pormenorizadas de quem não tem as mesmas competências para aquele texto em particular, acaba por criar um texto pior. Um gestor de projectos está exposto a muitos tradutores diferentes, o que é positivo, mas, se tentar controlar o seu trabalho de forma demasiado próxima, acabará por ter uma lista de muitos tradutores que se limitam às próprias competências do gestor de projectos, necessariamente mais reduzidas do que as competências conjuntas duma equipa alargada de tradutores.

A comunicação de instruções tem outras fragilidades. Por exemplo, quem cria o orçamento nem sempre tem em conta as instruções (ou porque não as recebeu ou porque não considera necessário). No entanto, as instruções têm, por vezes, um impacto profundo na duração e no custo do projecto. Uma outra fragilidade está relacionada com a dificuldade em compreender as instruções, tanto por parte do gestor de projectos como do tradutor. O gestor de projectos pode ainda transmitir as instruções ao tradutor, mas esquecer-se de fazer o mesmo ao revisor, entre outras falhas. Quanto mais complexas as instruções, mais frágeis serão.

c) Dúvidas

Para lá das mensagens com o orçamento, das respostas a dúvidas do cliente, da entrega do trabalho, o tradutor contacta o cliente quando tem dúvidas. Estas comunicações são especialmente frágeis. Porquê? Porque há uma exposição limitada a efeitos positivos (limita-se à possibilidade de obtermos uma resposta útil do cliente) e uma exposição muito mais alargada a efeitos negativos: o cliente considera a pergunta sinal de ignorância de algo essencial; o cliente não responde; o cliente fica aborrecido com o trabalho que tem ao responder, entre outros.

É a própria tentativa e erro que nos permite compreender o que cada cliente, ou tipo de cliente, tolera.

3.4.3. Caso prático: as instruções

Há uma queixa comum entre os gestores de projectos: nenhum tradutor (ou revisor, para dizer a verdade) lê as instruções. Já do outro lado, a queixa é comum: os clientes (clientes directos ou empresas de tradução) não sabem criar instruções.

Estamos perante outra das falácias narrativas que referi anteriormente. Convém ter em conta o seguinte: lembramo-nos muito mais dos casos que correm mal. Assim, não é de excluir que a impressão geral de incumprimento das instruções seja um caso particular do viés de confirmação referido no início desta secção: se acreditamos que há muitas pessoas que não cumprem as instruções, iremos reparar muito mais nos casos que confirmam essa impressão.

Sem entrar na discussão se as falhas são ou não superiores às de outras profissões, concentremo-nos em perceber as razões para as falhas que, de facto, existem. Na verdade, vivemos entre ecrãs, mensagens com instruções minuciosas, textos que nos parecem sempre iguais. As instruções, por vezes, repetem-se e com alterações que não chamam a atenção. Se um tradutor costuma receber uma lista com

quinze instruções, sempre iguais, não irá reparar na décima-sexta instrução que aparece, sem aviso, num dos projectos. Estamos em escritórios, num ambiente artificial, com uma série de pormenores a ter em conta e projectos a concluir ao mesmo tempo.

Do lado de quem produz as instruções, nem sempre é fácil saber o que é necessário incluir nas instruções e como descrevê-lo de forma eficaz. A escrita de instruções sofre com a chamada “maldição do conhecimento”. Este problema cognitivo foi descrito por Pinker (2015, pp. 59-61): “Call it the Curse of Knowledge: a difficulty in imagining what it is like for someone else not to know something that you know (...). The better you know something, the less you remember about how hard it was to learn.”

Este problema de escrita não é, claro está, exclusivo da escrita de instruções. Como também afirma Pinker (2015, p. 61), “The curse of knowledge is the single best explanation I know of why good people write bad prose.” Aliás, mais do que um problema de escrita, este é um problema social:

Multiply these daily frustrations by a few billion, and you begin to see that the curse of knowledge is a pervasive drag on the strivings of humanity, on a par with corruption, disease, and entropy. Cadres of expensive professionals—lawyers, accountants, computer gurus, help-line responders—drain vast sums of money from the economy to clarify poorly drafted text. (p. 62)

Como poderiam os clientes e gestores de projecto escapar a este problema?

Para exemplificar a maldição do conhecimento, dou um exemplo com um caso observado directamente: um cliente enviou uma dúvida a uma gestora de projectos. A dúvida era clara e directa. Mas, logo a seguir à dúvida, o cliente enviava uma lista de vários termos, com traduções. A gestora de projectos ficou baralhada: será que a lista tinha alguma coisa que ver com a dúvida? Não parecia. Será que eram termos que tinham sido usados na tradução enviada e estavam a ser questionados? Seria um glossário para usar no futuro? Ou ainda erros que o cliente detectara nas nossas traduções?

Era impossível saber. O cliente acabou por explicar que eram traduções de outros tradutores que o queria verificar. Ou seja, era, no fundo, um pedido de orçamento para

um serviço de revisão. Era necessário orçamentar, enviar o orçamento, esperar a aprovação e só então fazer a revisão da terminologia enviada.

Numa situação como esta, é fácil pensar: como poderia a gestora de projectos adivinhar tudo isto? Enquanto escrevia a mensagem, o cliente sabia o que queria e sabia o que era necessário fazer, mas não tinha tempo para reflectir sobre aquilo que a interlocutora sabia ou não. O cliente sabia o que era preciso fazer. Não sabia era como explicá-lo nem tinha tempo de separar o que só ele sabia daquilo que era óbvio para todos os envolvidos.

Os exemplos multiplicam-se: quem escreve instruções não sabe o nível de conhecimento das ferramentas de quem está do outro lado; não sabe até que ponto o interlocutor interiorizou as instruções habituais dos projectos; não sabe até que ponto a função e o público-alvo do documento são claros para quem o vai traduzir.

Já do lado de quem recebe as instruções, temos a imensidade de instruções recebidas para todos os projectos, a probabilidade elevada de que sejam instruções pouco úteis (as instruções são, em geral, confusas, reveladoras de pouca confiança no trabalho do tradutor e muito pouco úteis) e, por fim, a simples preguiça, que também é um factor a ter em conta.

Note-se ainda que as instruções tendem a ser repetitivas. Quando, por vezes, aparece uma instrução nova, relevante para aquele projecto em particular, o tradutor nem sempre repara que há essa diferença. Um bom princípio na criação de instruções será sublinhar aquilo que *não deve ser feito*, ou seja, as particularidades do projecto que fogem ao que se faz normalmente. Tal ideia segue o princípio da *via negativa* exposto por Taleb (2012):

Yet in practice it is the negative that's used by the pros, those selected by evolution: chess grandmasters usually win by not losing; people become rich by not going bust (particularly when others do); religions are mostly about interdicts; the learning of life is about what to avoid. You reduce most of your personal risks of accident thanks to a small number of measures. (p. 320)

As instruções podem ser constituídas por vários elementos dispersos, difíceis de encontrar e interpretar. Um exemplo: imaginemos instruções de um cliente que vêm em três documentos Word em anexo ao e-mail; um dos documentos refere outro documento enviado quatro anos antes, pedindo que a pessoa o peça se não o tiver; as instruções referem-se à utilização de uma macro no *Passolo*³⁹ que pode não funcionar em muitos sistemas (e é impossível saber se funcionou ou não; é uma macro para verificar alguns erros). Este é um cenário imaginário, baseado em instruções reais, num projecto concreto.

As instruções são um dos pontos onde é fácil introduzir complexidade desnecessária no processo. Há um aumento de tarefas, maior dificuldade em perceber onde está o mais importante em cada projecto. Este risco de complexificação alia-se, no entanto, à importância das instruções: são necessárias em muitos projectos e, em geral, permitem alinhar as expectativas de quem pede a tradução e de quem a realiza. Quando estamos do lado de quem cria as instruções, o que podemos fazer para garantir que as instruções são seguidas? O problema deve ser encarado como tantos outros problemas da vida do tradutor ou gestor de projectos. Convém ser criativo, no sentido de encontrar as estratégias ou ferramentas, preferencialmente entre os materiais que já usamos no dia-a-dia. Tudo deve ter em conta a realidade dos projectos, incluindo a realidade dos seres humanos envolvidos.

Dou um exemplo concreto, baseado num projecto que geri. Nesse projecto, transformei as instruções numa lista de verificação em formato Word.⁴⁰

³⁹ Um programa de localização de software propriedade da SDL.

⁴⁰ As instruções foram ainda criadas na forma de lista de verificação, que são um tipo de texto usado por vários sectores de actividade para lidar com a complexidade das tarefas humanas, como descrito por Gawande (2011) e analisado de forma mais profunda na quarta parte desta tese.

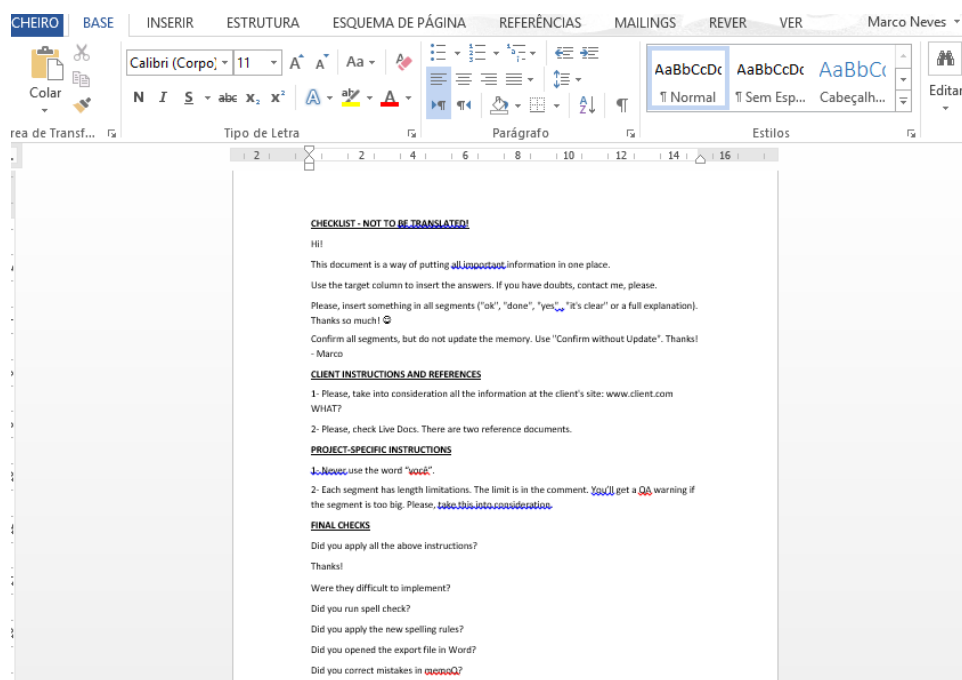


Figura 12 - Instruções em formato de lista de verificação

O documento foi então distribuído pelos tradutores e revisores dentro do projecto de tradução através de um servidor de tradução (neste caso, o *memoQ server*). O tradutor via o seguinte quando abria o documento das instruções:

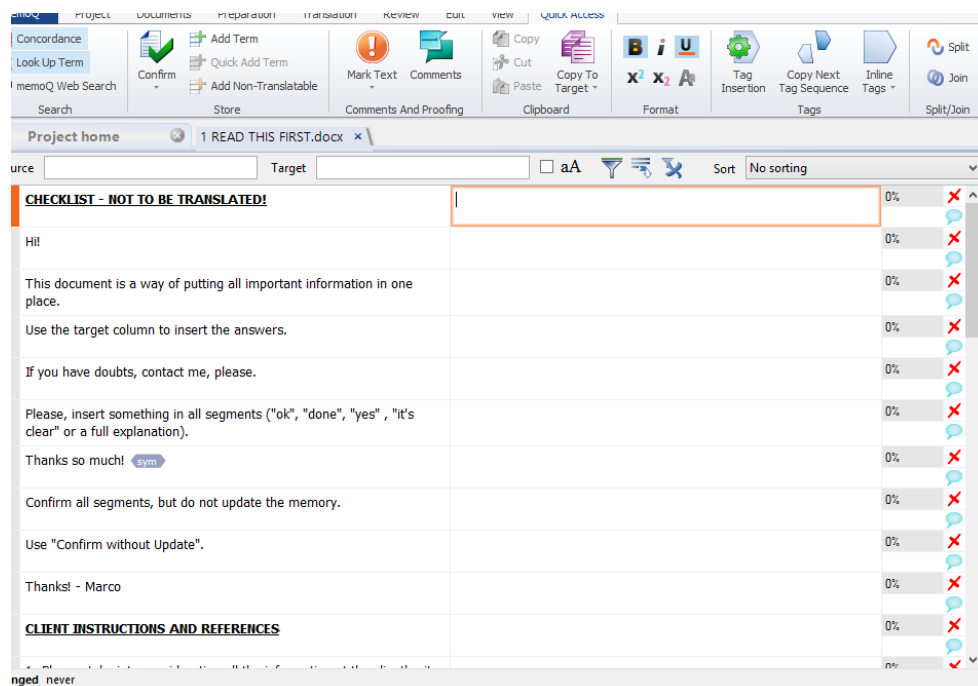


Figura 13 - Instruções no ambiente de tradução (memoQ)

Cada ponto devia ser assinalado no segmento de chegada. Uma das instruções indicava que as “traduções” (na verdade, as respostas) não deviam ser inseridas na memória. O resultado final era este:

12.	FINAL CHECKS	FINAL CHECKS	0%	✓
13.	Did you apply all the above instructions?	Yes	0%	✓
14.	Thanks!	No <u>problem</u>	0%	✓
15.	Were they difficult to implement?	<u>Nope</u>	0%	✓
16.	Did you run spell check?	Yes, <u>twice</u>	0%	✓
17.	Did you apply the new spelling rules?	Yes	0%	✓
18.	Did you opened the export file in Word?	Yes	0%	✓
19.	Did you correct mistakes in memoQ?	Yes	0%	✓
20.	Thanks, Sara! :)	No <u>problem!</u>	0%	✓

Figura 14 - Lista de verificação preenchida

As vantagens deste método eram várias:

- As instruções apareciam no mesmo local dos documentos a traduzir, dentro do mesmo sistema já conhecido pelo tradutor, o que aumentava o conforto do tradutor.
- As instruções estavam acessíveis a todos os tradutores e revisores, evitando as possíveis falhas no envio por parte do gestor de projectos (um erro habitual no processo de gestão de projectos de tradução consiste em não enviar aos revisores as mesmas instruções que foram enviadas aos tradutores).
- Era fácil verificar se as instruções tinham, de facto, sido seguidas.

Por outro lado, o texto era escrito de forma pessoal, não parecendo uma lista a completar de forma cega. O tom pessoal das instruções e das mensagens em geral tende a aumentar a boa vontade e a confiança.

Note-se que muito do sucesso desta solução nesse projecto (um projecto de grande dimensão, com muitos tradutores e revisores) foi, precisamente, a surpresa, que levou os tradutores a encarar esta lista como uma pequena mudança na rotina estabelecido, dando-lhe muito mais atenção do que o habitual. O uso contínuo de determinado método leva, inevitavelmente, a uma menor atenção e, assim, de novo, às falhas na leitura de instruções (e não só). É, por isso, necessário usar da imaginação e do conhecimento pessoal das preferências humanas para ir resolvendo o problema da comunicação das instruções.

3.5. Uso das ferramentas tecnológicas

3.5.1. A ansiedade da tecnologia

O uso da tecnologia é uma área em que as diferentes necessidades dos tradutores e gestores de projectos implicam alguma tensão no que toca à fragilidade e antifragilidade da posição de cada um. Por outro lado, é também uma área em que a necessidade de otimizar os processos de gestão de projectos pode acabar por introduzir fragilidades invisíveis.

Quando falamos de tecnologia, neste ponto, falamos das ferramentas de memórias de tradução e de gestão da terminologia. Falamos ainda do uso da tradução automática. Podemos ainda incluir os sistemas de gestão de projectos, como, por exemplo, o *Plunet*, o *XTRF* ou o *OTM*. Lembremo-nos ainda de programas mais genéricos, como o *Microsoft Office*, que, embora não sejam pensados para a profissão do tradutor ou gestor de projectos em particular, são ferramentas utilizadas por todos, com as suas próprias armadilhas. Tento enumerar alguns tipos de ferramentas tecnológicas:

- memórias de tradução;
- gestão terminológica;
- garantia de qualidade;
- controlo de qualidade;
- conversão de imagens em texto;
- reconhecimento de voz;
- tradução automática;
- edição gráfica;
- processamento de texto.

O uso da tecnologia, não nos esqueçamos, inclui ainda o uso de máquinas: o próprio computador, mas também impressoras, telemóveis, entre outros. Todas estas peças aumentam a complexidade, complexidade essa multiplicada pela dificuldade em saber

o real grau de conhecimento de cada interveniente num projecto no que toca a cada ferramenta e/ou máquina.

Todas estas ferramentas e máquinas originam uma série de ansiedades e medos em tradutores e gestores de projecto.

Para começar, cada *software* é criado com o objectivo de ajudar alguém e, muitos deles, com objectivo de *vender* (são o produto do trabalho de programadores que têm os tradutores como potenciais clientes). O tradutor e o gestor de projectos têm de considerar as vantagens de cada ferramenta: podem decidir ignorá-la, mas há sempre o perigo de a ferramenta oferecer uma vantagem competitiva aos concorrentes. Embora este perigo nem sempre seja visível ou fonte de ansiedade (na verdade, pelo que vejo, a maior parte dos tradutores e gestores partilha sem medo as ferramentas que ajudam a ultrapassar as dificuldades da nossa profissão), é um perigo a considerar. Temos sempre a pergunta na cabeça: isto será útil? Devia preocupar-me em conhecer mais esta ferramenta?

A realidade é que há muitas ferramentas, desde pequenos programas que ajudam a realizar tarefas repetitivas, a toda a oferta de *CAT Tools*, que são hoje consideradas essenciais para um profissional que não se limite à tradução literária. Neste contexto, a escolha é difícil e provoca ansiedade. Não se trata, por outro lado, de uma escolha meramente individual: as empresas de tradução escolhem *softwares* com os quais os tradutores têm de trabalhar; os próprios clientes, por vezes, também criam ou adquirem ferramentas com o intuito de ajudar no processo de tradução (e no caso dos clientes finais estas decisões são por vezes eivadas de uma grande ingenuidade, que leva a problemas durante o processo de tradução, tal como descrito no caso prático abaixo).

No contexto do uso destas ferramentas, tradutores e gestores de projecto pedem ajuda aos serviços de apoio ao cliente. Nem sempre a mentalidade dos programadores e a mentalidade dos tradutores estão alinhadas, existindo muitos tradutores que não têm qualquer interesse especial pela tecnologia. Estamos perante duas culturas que nem sempre comunicam bem.

Há que admitir que nem sempre o tradutor usa estas ferramentas com vontade. Nem sempre percebe as vantagens ou tem paciência ou tempo para aprender o básico (e não só). Este problema é mais importante do que parece: a atitude emocional do tradutor perante as ferramentas tem um impacto no próprio uso e na relação com os outros intervenientes no processo. Ao mesmo tempo, esta escolha depende do marketing da ferramenta, das escolhas da empresa, das conversas com outros tradutores. Em certos casos, formam-se *clubes* em redor das ferramentas. Nos últimos anos, em Portugal, é comum haver uma divisão entre quem prefere o Trados e quem prefere o memoQ como ferramenta principal de auxílio à tradução. Não nos esqueçamos que cada tradutor ou gestor de projectos passa muitas horas por dia em frente à ferramenta de tradução escolhida (por si ou pela gestão da empresa). Pode haver assim uma relação emocional com essa ferramenta, tanto negativa como positiva. Não é impossível traduzir pior ou com menos motivação porque não se gosta do aspecto gráfico da ferramenta no ecrã.

Há ainda a considerar os conhecimentos que o tradutor ou gestor de projectos tem sobre a ferramenta e que tipo de formação está disponível para a mesma (e a que custo). A formação pode ainda apontar para usos úteis ou perder-se em aspectos que não são fundamentais para o tradutor. Devemos ter em consideração que a formação pode ser adequada para uns tradutores e não para outros; convém haver um alinhamento entre formação e necessidades; no entanto, essas necessidades são opacas para o formador, tal como também é opaco o verdadeiro conhecimento do tradutor e ainda mais opaco é todo o futuro, com as necessidades, problemas e cansaços por vir.

Também a forma como a tecnologia é vendida e licenciada (o número de versões, tipos de licença, etc.) é uma fonte não desprezível de ansiedade. Não devemos ainda esquecer a questão do preço: não só é um custo real imediato, como há sempre dúvidas sobre o retorno real. Neste caso, os custos podem contribuir para a fragilidade financeira; as dificuldades de orientação na floresta de licenças e diferentes soluções também podem acrescentar alguma fragilidade em termos emocionais e em termos jurídicos, pois o tradutor pode estar a incumprir alguma lei sem se aperceber.

Por outro lado, o uso da tecnologia poderá implicar algumas desvantagens. Por exemplo, há mais complexidade quando se usa muitas programas em conjunto; uma falha pode implicar um problema na entrega; pode até haver problemas de qualidade que não existiriam de outra forma.

Um exemplo concreto: é mais fácil deixar escapar uma palavra de uma só letra no meio de um segmento com muitas *tags* (marcas de formatação introduzidas pelo *software* de tradução), levando a traduções em que, no final, temos a palavra espanhola “y” por traduzir), como se vê na figura seguinte.

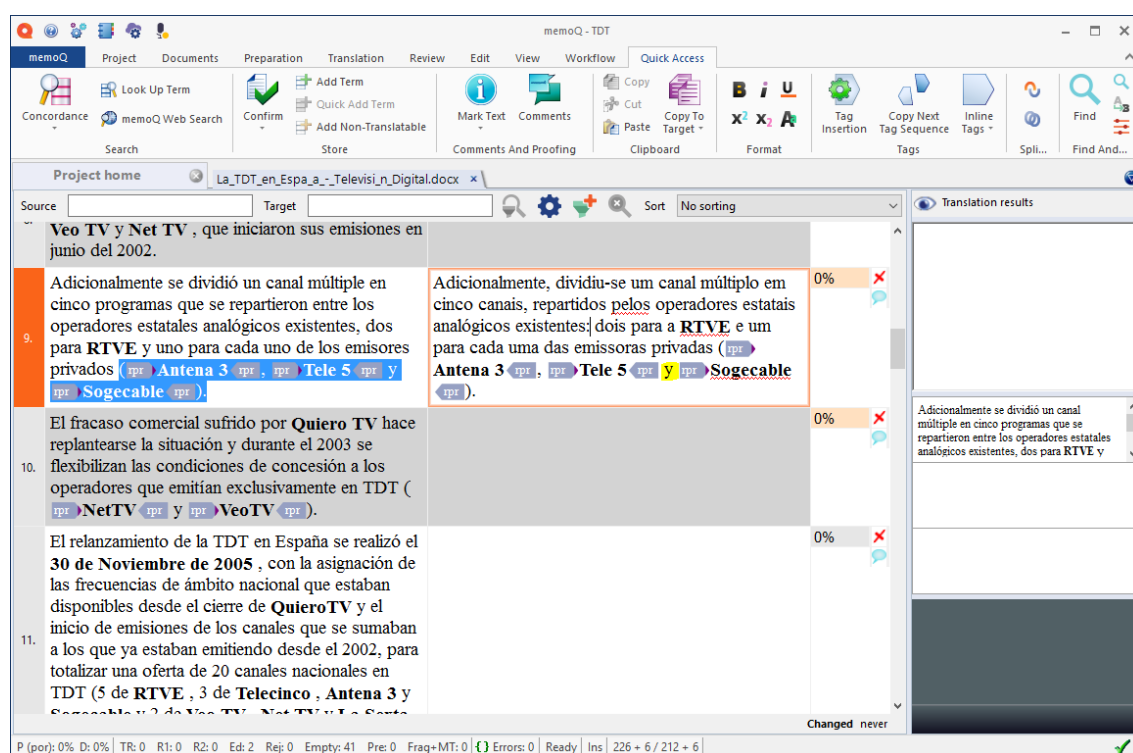


Figura 15 - Palavra por traduzir no meio de "tags"

Note-se ainda que a segmentação do texto deixa a compreensão do contexto de cada frase dependente do sistema de visualização particular da ferramenta. Estes problemas poderão ser aceitáveis por comparação com as vantagens, mas devemos assumi-los e procurar aliviá-los.

Há que ter ainda em conta a relação do tradutor com o apoio técnico da empresa de *software*, a interacção entre diferentes *softwares*, entre outros factores. Há mais complexidade e uma maior imprevisibilidade; logo, a tecnologia tende a aumentar a

ansiedade e a fragilidade. Assim, convém ter em conta a iatrogenia das soluções tecnológicas. A iatrogenia é um conceito, muito usado por Taleb (2012), que a define como “Harm done by the healer, as when the doctor’s interventions do more harm than good.” (p. 428). Podemos incluir como iatrogénicas as soluções informáticas que dificultam a vida ao tradutor ou as ferramentas que nos fazem perder tempo ou ter um menor rendimento.

Assim, devemos ter em conta a tentação de transformar uma determinada ferramenta numa cama de Procustes.⁴¹ O conceito adequa-se a todas as soluções tecnológicas que limitam o tradutor em vez de o ajudar. No mesmo conceito podemos incluir horários demasiado fixos, procedimentos empresariais que se multiplicam sem sentido, entre outros. As ferramentas de tradução podem ser consideradas uma cama de Procrustes. Por vezes, temos de dispor de ferramentas para converter ficheiros entre formatos que estamos a usar precisamente porque usamos outras ferramentas. A certa altura, temos ferramentas para ajudar a lidar com outras ferramentas que também só existem porque, entretanto, aprendemos todos a usar as ferramentas e nem nos perguntamos se precisamos mesmo delas. Podemos também considerar a segmentação dos textos como outra cama de Procrustes. O uso das ferramentas pode levar o tradutor a nunca juntar frases que ficariam melhor sem separação ou então a ler fora do contexto cada segmento.

As melhores tecnologias acabam por ser aquelas que são usadas durante mais tempo. Estamos perante o “efeito Lindy”, termo criado por Taleb (2012):

Lindy Effect: A technology, or anything nonperishable, increases in life expectancy with every day of its life—unlike perishable items (such as humans, cats, dogs, and tomatoes). So a book that has been a hundred years in print is likely to stay in print another hundred years. (p. 432)

⁴¹ O conceito foi introduzido na secção “Comunicação durante o projecto”.

Devemos evitar a sobrevalorização das tecnologias mais recentes e usar também tecnologias antigas (por exemplo, o dicionário). Evitemos a “neomania” descrita por Taleb (2012):

Neomania: A love of change for its own sake, a form of philistinism that does not comply with the Lindy effect and understands fragility. Forecasts the future by adding, not subtracting. (p. 429)

Se um só tradutor já está sujeito a todos estes factores de complexidade (e consequente imprevisibilidade e fragilidade), imagine-se uma equipa perante a mudança imposta de cima, quando há uma nova ferramenta ou procedimento a realizar. A própria existência de vários níveis de conhecimento em relação a uma ferramenta introduz complexidade e imprevisibilidade num projecto de tradução.

Por fim, neste nosso percurso pelas ansiedades relacionadas com o uso da tecnologia, há que ter em conta as ideias do próprio cliente sobre o uso da tecnologia em tradução, ideias que têm influência na sua atitude perante a tradução. Note-se: as *CAT Tools* automatizam várias tarefas. Quando bem utilizada, esta automatização permite que o tradutor se concentre na qualidade do texto. No entanto, não corresponde a tradução automática. Ora, o cliente associa estas tecnologias à tradução automática e, desta forma, desvaloriza a actividade. Para o cliente, a tradução torna-se uma tarefa informática e não humana.

A existência de ferramentas de tradução automática é uma fonte de ansiedade para o tradutor. Há quem ignore ou desvalorize este tipo de ferramenta, enquanto outros consideram ser este o futuro óbvio da profissão. Parece-me ser impossível saber o verdadeiro impacto desta tecnologia ou de qualquer outra no futuro da profissão. Provavelmente, o impacto mais profundo virá de uma tecnologia que não está nas bocas do mundo. A maneira de enfrentar esta ansiedade é aumentar a antifragilidade, ou seja, a exposição positiva em relação à volatilidade do mundo.

3.5.2. A tríade do uso da tecnologia

	Dâmocles (Frágil)	Fénix (Robusto)	Hidra (Antifrágil)
1	Computadores antigos ou com pouca manutenção	Computadores recentes e bem mantidos	
2	Computadores por actualizar e sem antivírus	Computadores actualizados e com antivírus	
3	O gestor de projectos não conhece bem a ferramenta	O gestor de projectos conhece a ferramenta	O gestor de projectos conhece a ferramenta e tem rede de apoio
4	O tradutor tem de resolver tudo sozinho		A equipa ajuda a resolver os problemas
5	Os tradutores não conhecem a ferramenta		Conhecimento de várias ferramentas e de várias funções
6	Aprendizagem pelos mínimos		Aprendizagem por tentativa e erro (e exploração)
7	Erros multiplicados pelo uso de memória		Memórias do cliente (com alinhamento)
8	Volatilidade artificialmente retirada ao processo (parece sempre igual)		
9	O uso do servidor põe em perigo todo o projecto	O uso de servidor permite detectar atrasos com tempo	
10	Tradução automática engana o tradutor (aparência de qualidade a nível frásico)		

Olhemos, em primeiro lugar, para a mais importante máquina na vida profissional de um tradutor ou gestor de projectos: o computador em si (**ponto 1**). Na vida dum

profissional de tradução, os caprichos do seu computador têm um efeito muito marcado na capacidade de trabalhar, na motivação e até mesmo na qualidade do trabalho produzido. Por isso, é muito importante ter um computador a trabalhar bem, ou, pelo menos, um computador que não exaspere o seu utilizador. Para lá desse facto, temos ainda a necessidade de usar o computador num ambiente confortável: falo da cadeira, da iluminação e da arrumação da secretária. Para garantir que o computador se mantém em bom estado, convém ainda não instalar programas que não sejam necessários. Quando instalamos alguns dos programas essenciais na nossa vida de tradutores (por exemplo, o Adobe Reader), aparecem umas opções discretas que, se não as desactivarmos, nos enchem o computador de programas desnecessários. É habitual encontrar *browsers* cheios de barras inúteis e computadores com muitas aplicações desnecessárias e tudo porque nos esquecemos de optar por não instalar o que nos é proposto quando descarregamos um determinado programa.

Por outro lado, o computador deve ter o sistema operativo sempre actualizado, mesmo que isso leve a alguns períodos de inactividade, e com antivírus instalado (**ponto 2**). Um sistema operativo desactualizado está exposto a uma série de perigos que, não sendo de imediato visíveis, aumentam muito a fragilidade do tradutor e do gestor de projectos. Por outro lado, todos os computadores devem ter um antivírus instalado. Afinal, não nos esqueçamos, uma grande parte dos nossos trabalhos é feita em computador e um vírus ou qualquer problema de segurança pode pôr em risco o nosso trabalho, o trabalho dos nossos clientes e o trabalho da equipa com quem trabalhamos. Estamos perante, ainda por cima, uma fragilidade colectiva: qualquer elemento que tenha o computador exposto a vírus ou intrusões expõe toda a equipa, representando problemas não só de produtividade de toda a equipa (um problema num só computador pode deixar toda a equipa sem conseguir trabalhar) como de salvaguarda da confidencialidade dos documentos dos clientes, uma das obrigações genéricas de qualquer tradutor ou equipa de tradução.

Será também importante que o computador de cada profissional de tradução seja usado exclusivamente para o trabalho. Nem sempre tal é realista, mas, na verdade, a exposição do computador a outras pessoas pode implicar a exposição dos ficheiros e do trabalho a perigos que o profissional não controla. Basta pensar na quantidade de

vírus que são trazidos para casa a partir dos computadores das escolas: uma *pen* trazida de uma escola é uma arma biológica atirada contra o nosso computador.

No que toca às memórias de tradução, um aspecto de particular fragilidade é a falta de conhecimentos sobre a ferramenta por parte do gestor de projectos (**ponto 3**). Afinal, o gestor de projectos irá acabar por servir de “help desk” para os tradutores, em muitos casos, e a falta de conhecimentos técnicos, ou, no mínimo, a inexistência de um técnico na empresa, aumenta a exposição a situações de perigo para o projecto. Uma situação antifrágil será um conhecimento sólido, adquirido através da exposição a problemas reais, resolvidos autonomamente, por parte do gestor de projectos. Além disso, o acesso a uma rede de profissionais com conhecimentos avançados, rede essa caracterizada pela confiança mútua, será também uma forma de aumentar a exposição a situações positivas de resolução de problemas e aquisição de novos conhecimentos. Por isso, consideramos a rede como uma fonte de antifrágilidade.

Da mesma forma, focando-nos no tradutor (**ponto 4**), se tiver de resolver qualquer problema de forma isolada, em vez de ter acesso a uma equipa com conhecimentos variados, implica maior exposição a problemas de vários tipos.

Se o tradutor não conhecer a ferramenta usada na empresa em particular (**ponto 5**), os problemas também serão mais difíceis de resolver. O acesso a uma equipa e ao gestor de projectos será uma forma de exposição a conhecimentos variados.

Quanto à aprendizagem das ferramentas (**ponto 6**), há dois tipos (que não se separam completamente): a aprendizagem dos aspectos genéricos da ferramenta e a aprendizagem por tentativa e erro no dia-a-dia. Sem este segundo tipo, o conhecimento é particularmente frágil. Além disso, há vários tradutores que aprendem a ferramenta pelo mínimo, apenas para conseguir trabalho de empresas que obrigam ao uso das memórias de tradução, nunca chegando sequer a perceber as vantagens. Ficam, assim, sem conhecimentos das funções avançadas (ou nem tão avançadas), acabando por perder todo o tempo necessário para traduzir dentro das ferramentas, sem aproveitar as vantagens das mesmas. No fundo, ficam expostos negativamente aos problemas destas ferramentas e não ganham qualquer tipo de exposição positiva.

Convém sublinhar que as ferramentas representam, de facto, uma certa exposição a riscos que não existiriam de outra forma: problemas de conversão final, problemas técnicos que implicam perda de tempo, entre outros. Nem sempre é líquido que o uso das ferramentas permita poupar tempo. Curiosamente, este problema é especialmente relevante no caso dos profissionais com fracos conhecimentos tecnológicos de partida, que são também os que mais resistência apresentam ao uso das ferramentas. Acabamos por entrar num círculo vicioso, em que as desvantagens do uso das ferramentas diminuem a motivação para aprender as funções que iriam colmatar essas desvantagens.

O uso das memórias de tradução poderá implicar uma particular exposição aos erros (**ponto 7**) que convém ter em conta porque representa uma fragilidade do processo: um erro que fique na memória irá reproduzir-se sempre que aquele segmento for aplicado até ao momento em que a memória for corrigida. Isto é válido para um projecto em particular (em que diferentes tradutores podem acabar por aplicar o mesmo erro porque “é assim que está na memória”, não distinguindo o que vem de projectos anterior daquilo que foi feito neste projecto. Há possibilidades técnicas de gerir as memórias para reduzir este risco ao mínimo. Por exemplo, é possível atribuir uma penalização a determinadas memórias. Nesta imagem, uma frase que tem uma correspondência exacta na memória aparece como tendo apenas 95% de correspondência ao segmento da memória devido a uma penalização atribuída à memória “MenosConfiavel”:

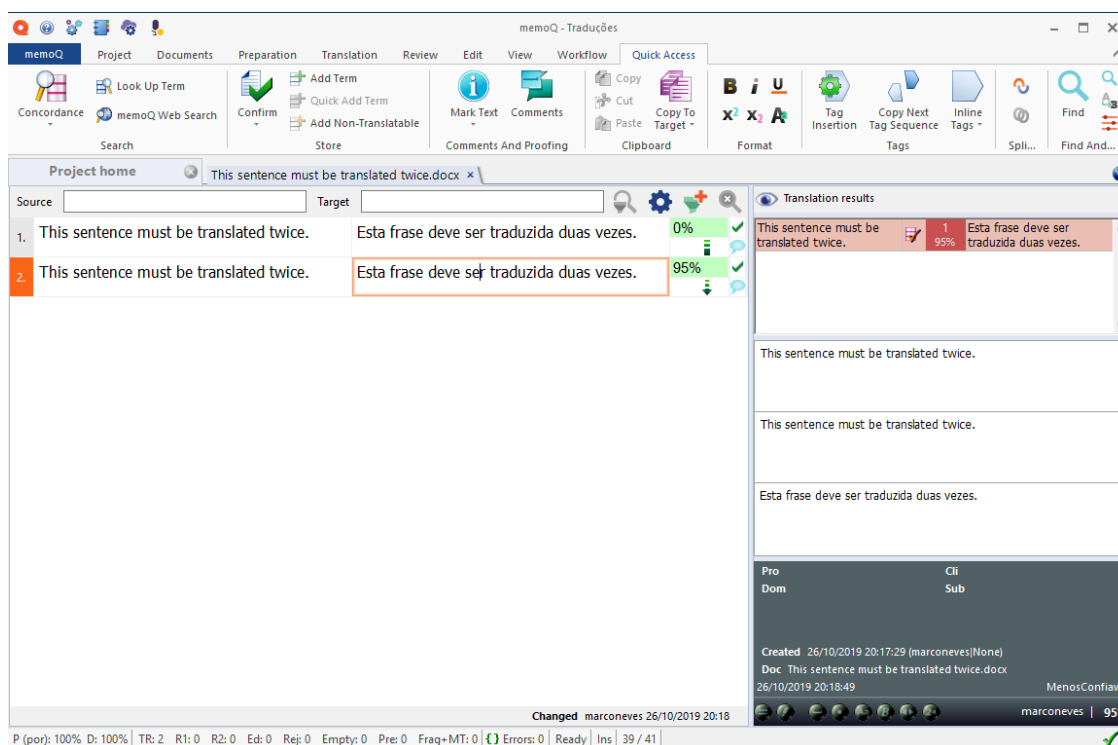


Figura 16 - Exemplo de penalização da memória

Apesar desta possibilidade técnica, é muito comum que as memórias sejam atribuídas ao projecto sem as penalizações adequadas, levando à reprodução de erros. Ao longo do tempo, um erro que tenha ficado na memória num determinado projecto pode acabar por reproduzir-se em projectos futuros, aumentando, desta forma, a exposição negativa da empresa a reclamações. Um erro pode ter uma probabilidade reduzida de provocar problemas se for isolado, mas essa probabilidade aumenta se o erro for repetido ao longo do tempo.

O uso deste tipo de *software* representa ainda outro tipo de fragilidade, talvez mais subtil. Trata-se da redução acentuada da volatilidade na própria gestão dos documentos a traduzir (**ponto 8**). Neste caso, há uma redução dessa volatilidade na actividade do tradutor, volatilidade essa que é transferida para o gestor de projectos. No dia-a-dia, esta transferência é entendida como uma redução do trabalho e das dificuldades das tarefas do tradutor, que tem apenas de traduzir da mesma forma: acede ao programa de tradução, olha para a mesma tabela, usa as memórias e lê os textos originais sempre no mesmo tipo de letra, no mesmo formato. Se tudo correr

como os intervenientes esperam, o tradutor não tem de lidar com os problemas de formatação e conversão de ficheiros. Todavia, em que medida este facto representa um aumento de fragilidade por parte do tradutor? O tradutor vê-se privado de volatilidade, ou seja, deixa de aprender a lidar com os ficheiros e problemas de formatação. Desta forma, se um dia tiver mesmo de lidar com estes problemas, acaba por não ter os conhecimentos necessários.

Com base neste ponto, podemos apontar para uma inversão curiosa: em cada projecto concreto, a maior fragilidade está, habitualmente, do lado do gestor de projectos. A existência de vários profissionais e ferramentas, ou seja, de várias peças em funcionamento simultâneo, representa uma exposição ao que pode correr mal num projecto. Já o tradutor pode controlar melhor o processo que tem entre mãos: a tradução. Há uma série de fragilidades inerentes ao produto final da tradução, mas a exposição a problemas durante o processo é menor. No entanto, em contraste, ao longo do tempo, o gestor de projectos adquire uma série de conhecimentos através da exposição à volatilidade, que, relembro, não é linear: a exposição a um pouco de volatilidade é positiva, enquanto a exposição a muita volatilidade é negativa. Já o tradutor acaba por ficar dependente de um tipo de processo, com conhecimentos demasiado limitados em tudo o que rodeia a tradução. (Um tradutor freelancer é, no fundo, uma espécie de gestor de projectos de pequena dimensão e terá mais exposição à boa volatilidade quantos mais clientes tiver.)

Voltando à figura do gestor de projectos, há que analisar o uso (muito comum) de servidores de memórias de tradução e terminologia (**ponto 9**). Estes servidores permitem guardar num só local as memórias e terminologia, local esse acedido por tradutores e revisores. As vantagens para o gestor de projectos parecem óbvias: há uma redução significativa do número de ficheiros a enviar e receber, incluindo em várias versões, o que reduz a exposição a problemas fatais para cada projecto.

Os tradutores acedem às memórias uns dos outros, permitindo reduzir o tempo total de tradução, o que aumenta a possibilidade de resolver problemas. Na verdade, a poupança de tempo é transferida para o cliente, de forma a garantir a aprovação do orçamento, com consequente aumento da fragilidade do projecto. No entanto, esta

fragilidade do projecto corresponde a maior exposição positiva a mais oportunidades de trabalho. O gestor de projectos pode ainda detectar problemas mais rapidamente, permitindo resolver atrasos de forma mais rápida. Por outro lado, o servidor representa também um só ponto onde um problema (por exemplo, uma falha de electricidade) impedirá que a equipa, na sua totalidade, trabalhe. Da mesma forma, como vimos antes, um erro na memória propagar-se-á a todos os tradutores ainda antes da revisão. Esta fragilidade pode ser colmatada através de redundâncias (cópias de segurança, por exemplo) e por uma gestão inteligente (não necessariamente mais eficaz) das memórias de tradução. Por exemplo, o servidor pode usar um sistema de memórias de trabalho e memórias *master* (ou seja, já revistas), em que os segmentos só são apresentados aos outros tradutores quando estão revistos (o que, por outro lado, diminui a possibilidade de aproveitamento; o jogo entre fragilidade e antifragilidade é complexo).

Convém sublinhar aqui que o uso da tradução automática (**ponto 10**), cada vez mais comum como ferramenta adicional para tradutores, implica várias fragilidades. A tradução automática produz, hoje em dia, textos aparentemente sem grandes falhas (pelo menos, em certos tipos de texto e pares de línguas). No entanto, a qualidade pode ser enganadora: a tradução automática aplica-se frase a frase (pelo menos, nos sistemas mais comuns), o que aumenta a probabilidade de incoerências terminológicas e ainda a probabilidade de frases incompletas que parecem correctas. Para resolver estes problemas, os tradutores devem ter uma formação específica sobre o uso destas ferramentas, formação essa que é ainda bastante rara.

3.5.3. Caso prático: a motivação perante o computador

Quando falamos de tecnologia para a tradução, referimos habitualmente tecnologia pensada, em particular, para os tradutores e gestores de projecto. No entanto, muitos problemas concretos e diários do trabalho de tradução estão relacionados com tecnologias mais genéricas e partilhadas com profissionais de muitas outras áreas.

Assim, ao ligarmos o computador, estamos a expor-nos a uma série de riscos. A expressão poderá ser um pouco dramática, mas é bem real. Temos os riscos para a

saúde (os olhos, a coluna, o cérebro), mas também os riscos profissionais: quebra de confidencialidade, infecção de ficheiros com vírus, perda de trabalho, entre muitos outros casos.

Olhemos, entretanto, para um risco particular: o risco de perdermos a motivação para o trabalho do dia. Chego à minha secretária, ligo o computador e passo 30 minutos a olhar para o Windows a actualizar-se sozinho. Pelo segundo dia consecutivo!

Fico nervoso: tenho traduções a fazer e mensagens a responder. Caio na tentação de responder a mensagens de email pelo telemóvel (o que aumenta o risco de enviar mensagens com gralhas aos clientes) e, por fim, desisto, levanto-me um pouco, volto atrás, olho para o ecrã, desespero mais um pouco. Quando, por fim, o computador está disponível, a energia que sinto para o trabalho que tenho entre mãos é agora bem menor.

No meio de todos os riscos, temos ainda a tendência irreprimível para fazer muitas coisas de uma só vez. Talvez influenciados pela capacidade de ter várias janelas abertas, dispersamos a atenção por várias tarefas, como se conseguíssemos mesmo fazer várias coisas ao mesmo tempo.

Lembre-mo-nos que os nossos computadores nem sempre são as máquinas de última geração que gostaríamos que fossem. Assim, a melhor forma de perder a paciência é abrir todos os programas e trabalhar em tudo ao mesmo tempo.

Se queremos mesmo rapidez, o melhor será fazer uma coisa de cada vez: não vamos abrir o *Outlook*, cinco janelas do *Chrome* (incluindo a nossa página de Facebook), o *Trados*, o *memoQ*, o *Word*, o *Internet Explorer*, o *OmniPage*, a *Dropbox*, entre outros.

E, no entanto, é tão fácil abrir tudo e mais alguma coisa e avançar com o trabalho de forma algo caótica. Mais: é fácil estar a trabalhar e parar de cada vez que o computador nos avisa que há uma nova mensagem de *e-mail*. Nada melhor para trabalhar menos e pior.

3.6. O tradutor ansioso

3.6.1. A ansiedade da tradução

Chegámos ao ponto central desta rede de complexidades: a tradução em si. Olho para o tradutor com o que iniciei a presente tese: perante uma frase a traduzir, inserida num programa de tradução imposto por uma empresa. O tradutor está parado, a olhar para a frase. Será esta actividade a actividade central de um tradutor: um tradutor traduz, obviamente. E, no entanto, é por vezes apenas uma pequena parte do esforço do profissional, que tem de agir numa floresta de questões pessoais (misturadas com as questões profissionais, nas quais influem, por mais que tentemos que seja de outra maneira), problemas financeiros, trabalho burocrático, ansiedades várias.

Perante o texto, o tradutor tem de pensar no texto de partida (e todos os seus defeitos, tão poucas vezes referidos), nas instruções (complexas e/ou confusas como tantas vezes são), no prazo (quase sempre demasiado apertado; mas mesmo que não o fosse, que tradutor não deixa este ou aquele trabalho para o fim?), nas ferramentas que usam (com as suas complexidades, aliadas às preferências pessoais de cada um), entre tantos outros elementos.

Há frases em que a tradução é simples (embora possa esconder uma armadilha, que o tradutor descobre demasiado tarde), outras em o tradutor fica parado, a pensar. Mesmo as frases mais simples escondem armadilhas: por exemplo, mesmo um nome próprio num formulário, em que a solução parece ser simples (copiar), pode representar dificuldades insuspeitas (um exemplo: o nome não tem um acento — deve ficar assim?).

Há quem tenha tentado catalogar as dificuldades (ou problemas; a terminologia é variável), tanto entre dois pares de língua específicos, como em várias línguas.⁴² O certo é que estas variam de frase para frase, de texto para texto, de tradutor para tradutor. Afinal, dois tradutores diferentes parariam em locais diferentes da frase; aliás, a mesma frase, em momentos diferentes do dia, pode representar uma dificuldade

⁴² Uma das últimas tentativas, muito importante e bem desenvolvida, é a de Pym (2017).

diferente. Entre o que é necessário manter e o que é necessário mudar, o tradutor vai trabalhando o melhor possível.

Existem vários modelos de análise textual muito sofisticados, mas o tradutor nem sempre consegue ter um qualquer sistema na cabeça, a cada momento. Não somos seres perfeitamente racionais, prontos a aplicar soluções entendidas de forma mecânica. Não somos seres racionais, prontos a aplicar um qualquer modelo de análise. Como diz Taleb (2007):

We are so defective and so mismatched to our environment that we can just work around these flaws. I am convinced of that after spending almost all my adult and professional years in a fierce fight between my brain (not Fooled by Randomness) and my emotions (completely *Fooled by Randomness*) in which the only success I've had is in going around my emotions rather than rationalizing them. (Prologue)

Há soluções e estratégias que vamos treinando e aplicando com cada vez mais desenvoltura, próximas das heurísticas de especialistas descritas por Kahneman (2011) e referidas na secção seguinte. No entanto, para lá da análise do texto e das dificuldades, temos a considerar os sempre mutáveis estados mentais do tradutor, as distrações, os defeitos do texto de partida, as instruções do cliente (também elas mutáveis), entre tantos outros factores de complexidade e incerteza.

Por fim, temos de ter em conta a própria natureza do material que usamos para traduzir: a língua. A língua é um sistema complexo, com regras que são mais opacas do que pensamos, profundamente maleável e variável. Desta forma, o tradutor tem não só de lidar com a ansiedade de aprender as regras e palavras da língua de partida, mas também com a ansiedade de perceber todas as conotações relevantes, os conhecimentos considerados básicos, e por isso não referidos, pelo autor, tentar adivinhar o que é claro para os leitores do texto de partida, mas não para os leitores do texto de chegada, para além de ter de lidar com as figuras de estilo (a ironia, por exemplo, é difícil de compreender em muitos casos) e com toda a panóplia de elementos que constituem uma língua e o seu uso por cada pessoa. Depois, tem de ter uma especial

flexibilidade no uso da sua própria língua, com os recursos suficientes para recriar um texto alheio. Note-se até que ponto essa flexibilidade nem sempre é entendida por quem não trabalha em tradução: é comum encontrar a ideia de que traduzir um texto será uma tarefa mais rápida do que escrever o texto. Na verdade, enquanto ao escrever podemos simplesmente ignorar uma expressão ou uma frase que não está a resultar, ao traduzir temos de enfrentar essa frase.

O uso da língua aproxima-se mais de um sistema natural, cujo funcionamento é opaco aos próprios humanos que o usam, do que de um sistema de regras claras e bem definidas.⁴³ O conhecimento de uma língua não é algo que existe ou não existe. Varia de acordo com o registo, com a linguagem especializada em questão, com o momento em que está a ser aplicado. O conhecimento de uma língua aproxima-se de uma nuvem, com diferentes densidades, que variam no espaço e no tempo. O tradutor tem de estar a usar esse sistema de forma contínua, com toda a variação e cansaço inerentes. O estilo particular de uma pessoa pode variar dependendo do que acabou de ler, sendo este o tipo de complexidade e mutabilidade que nem sempre é compreendido por quem aborda a tradução de fora.

Para aprender a usar bem a língua, usamos uma estratégia que é, naturalmente, antifrágil, como assume Taleb (2012):

Another forgotten property of stressors is in language acquisition—I don’t know anyone who ever learned to speak his mother tongue in a textbook, starting with grammar and, checked by biquarterly exams, systematically fitting words to the acquired rules.⁴⁴ You pick up a language best thanks to situational difficulty, from error to error, when you need to communicate under more or

⁴³ Sobre a natureza da linguagem humana, já muito se escreveu. Baseio-me aqui em McWhorter (2016), em Pinker (2015) e, numa abordagem de fora da linguística, em Greene (2018). Explicitei a minha visão em Neves (2019).

⁴⁴ Um defensor das regras linguísticas, enquanto construções prévias ao uso real da língua, pode ser considerado um “fragilista”, na definição de Taleb (2012):

Fragilista: Someone who causes fragility because he thinks he understands what’s going on. Also usually lacks sense of humor. See Iatrogenics. Often Fragilistas fragilize by depriving variability-loving systems of variability and error-loving systems of errors. They tend to mistake organisms for machines and engineering projects. (p. 427)

less straining circumstances, particularly to express urgent needs (say, physical ones, such those arising in the aftermath of dinner in a tropical location). One learns new words without making a nerd-effort, but rather another type of effort: to communicate, mostly by being forced to read the mind of the other person—suspending one’s fear of making mistakes. Success, wealth, and technology, alas, make this mode of acquisition much more difficult. (p. 61)

É neste enlace de complexidades que encontramos a mais séria e mais visível das ansiedades do tradutor: a ansiedade da tradução.

3.6.2. A tríade da tradução

	Dâmocles (Frágil)	Fénix (Robusto)	Hidra (Antifrágil)
1	Exposição a poucos textos		Exposição a muitos textos
2	Tradutor sem formação	Tradutor com formação em tradução	Tradutor com formação em tradução com aspectos antifrágéis
3	Tradutor com pouca experiência na área	Tradutor com muita experiência na área	Tradutor com muita experiência em várias áreas e que aprende com os erros
4	Tradutor apenas com conhecimentos técnicos / tradutor sem conhecimentos técnicos		Tradutor com conhecimentos variados / capacidade de investigação
5	Texto com problemas (e cliente não acessível)		Texto com problemas (e cliente acessível)
6	Texto com instruções confusas	Texto com instruções claras	
7	Textos complexos	Textos simples	Textos complexos (bem traduzidos)

8	Tradutor com conhecimento apenas de registos formais	Tradutor com conhecimento de todos os registos	
9	Uso de linguagem informal	Uso de linguagem formal	
10	Texto afastado da norma	Texto de acordo com a norma	
11	Norma curta	Norma-padrão	Norma culta
12	Procedimentos irrealistas	Procedimentos mínimos	Truques que têm em conta as limitações (inventados por cada um)

Olhemos, em primeiro lugar, para os conhecimentos necessários para traduzir determinado texto (**ponto 1**). Todos sabemos que alguns textos são mais difíceis de traduzir do que outros. No entanto, os textos que são, de facto, mais difíceis não são facilmente catalogáveis. Algumas ideias genéricas que encontramos entre clientes, tradutores e formadores não nos ajudam. Pym (2010) descreve quatro destas ideias erradas (“fairly dubious principles”) sobre a facilidade de textos:

- Subject matter: “general” texts are held to be easier to translate than “specialized” texts.
- Social location: communication between a non-specialist sender and a general public is easier than communication between specialists.
- Register: “everyday” language is easier to translate than “technical” or “literary” language.
- Distance: “cultural and temporal proximity” presents less problems than does extreme cultural and temporal distance. (p. 128)

Há uma ideia genérica de que os textos técnicos muito especializados são mais difíceis. No entanto, um texto *genérico* (ou seja, com pouca terminologia técnica) poderá ter uma série de vocabulário, mudanças de registo, pressupostos culturais que são fáceis de entender para um falante nativo que esteja no país onde o texto é produzido, mas que serão de difícil compreensão para um tradutor, por mais habituado que este esteja a traduzir textos da língua de partida (porque está mais habituado a textos de uma área específica). Um texto técnico, por outro lado, exige conhecimentos terminológicos profundos, mas muitas áreas técnicas apresentam terminologias relativamente estáveis, com ligação explícita entre termos de uma e outra língua. No entanto, mesmo os textos técnicos raramente são simples: uma grande parte dos textos que um tradutor recebe inclui peças associadas a diferentes tipos de texto. Basta pensar num catálogo, que inclui textos técnicos (as descrições das peças), textos de marketing (textos que tentam vender os produtos), textos jurídicos (declarações obrigatórias por lei, por exemplo), entre outros elementos. Como diz Nord (2005):

It is not always possible for a text as a whole to be assigned to any one single function. This applies to the so-called “complex text types” (Reiss & Vermeer 1984: 180)⁴⁵ or to frame texts including embedded texts belonging to different text types. In these cases, situation and function have to be analysed separately for each of the embedded texts or text sections (paragraphs, chapters, etc.). (p. 16)

Esta complexidade é uma característica comum a muitos textos. É praticamente impossível prever o tipo de dificuldades de um texto antes de tentar traduzi-lo. Por exemplo, um documento judicial pode incluir e-mails extraordinariamente informais, com expressões como “beijinhos!!!” ou abreviaturas difíceis de decifrar, quando, na página seguinte, o texto reverte para uma linguagem técnico-jurídica muito diferente.

⁴⁵ A edição inglesa do livro citado, *Towards a General Theory of Translational Action* (Reiß & Vermeer, 2014), foi traduzida pela própria Cristiane Nord.

Desta forma, a única maneira de estar preparado é ser exposto a muitos textos diferentes. Mesmo um tradutor técnico, que se tente limitar a uma área, ficará a perder se não se expuser a textos de outras áreas. Esta exposição pode ser através da leitura, da análise e da tradução. Neste sentido, os textos literários, em especial o romance, são textos particularmente completos, pois, em regra, incluem diferentes registos e práticas discursivas no mesmo texto.

Temos um caso bastante claro em que a tentativa de reduzir a incerteza (aceitar textos apenas de uma área e restringir a formação a essa área) aumenta a fragilidade. Neste caso, estamos perante a fragilidade do conhecimento do tradutor, que rapidamente soçobra perante um *cisne negro* como, por exemplo, um texto técnico da área escolhida que inclui peças de outras áreas. Desta forma, a exposição a muitos textos diferentes, por vezes de forma que não parece racional, é uma fonte de antifragilidade.

Neste seguimento, um tradutor sem formação (**ponto 2**) terá um conhecimento frágil. Esta frase parece óbvia: a formação dificilmente parecerá negativa. No entanto, o tipo de formação é muito importante. É necessário expor o futuro tradutor à complexidade das tarefas que o esperam, tentando não simplificar em demasia a imagem da profissão, tendo em conta, ainda por cima, a heterogeneidade de práticas que é característica da prática tradutória. Ao contrário do que uma análise simplista do que se segue possa fazer crer, a formação teórica é importantíssima. A teoria pode ser uma forma de aproveitar o conhecimento criado através da prática e da reflexão para aplicação em situações muito diferentes. Estou convencido que os desenvolvimentos teóricos que tenham em conta o conceito de complexidade serão especialmente úteis para futuros tradutores (e para os tradutores actuais, na verdade), bem como todos os estudos que permitam aproveitar a incerteza. A própria História da Tradução permite criar uma imagem mental da profissão que ajuda a criar uma identidade profissional menos frágil.

Dito isto, é no ensino da prática da tradução que podemos afinar as estratégias de antifragilidade. Assim, há que ter em conta que qualquer situação de ensino tem

muito de *jogo*, de cenário artificial, o que nos deixa especialmente sujeitos à *falácia lúdica*, descrita por Taleb (2012) desta forma:

Ludic Falacy: Mistaking the well-posed problems of mathematics and laboratory experiments for the ecologically complex real world. Includes mistaking the randomness in casinos for that in real life. (p. 429)

Por outras palavras, o facto de alguém traduzir bem na sala de aula pode não implicar que seja bom tradutor na vida real. Da mesma forma, soluções que parecem resultar junto dos professores podem levar a reclamações junto de clientes, visto que as reacções dos clientes são aleatórias, complexas, cheias de não-linearidades. O mesmo pode ser dito dos professores, o que implica, curiosamente, que um bom treino para os futuros tradutores será um certo grau de imprevisibilidade quanto aos critérios de avaliação (o que é contrário aos princípios habituais de funcionamento das instituições académicas, que implicam a menor subjectividade possível na avaliação, com critérios claros e aplicados de forma coerente, pelo menos, enquanto princípio), aliado a um número elevado de professores. A prática da tradução deve ser apresentada, mais do que como uma tarefa de contornos bem definidos, como um bricolage antifrágil, definido assim por Taleb (2012, p. 429): “**Antifragile Tinkering, Bricolage:** A certain class of trial and error, with small errors being ‘the right’ kind of mistakes. All equivalent to rational flâneur.”

A antifrágilidade está nos pequenos erros, que nos ajudam a aprender a traduzir, através das reacções dos clientes, dos revisores, dos colegas. O mesmo acontece no que toca à aprendizagem do que fazer perante reclamações, projectos e tudo o que envolver a actividade. Desta forma, é absolutamente essencial haver um período de prática supervisionada que permita ao futuro tradutor *errar* e, assim, aprender.

Da mesma forma, já enquanto profissional, o tradutor continuará a aprender com os pequenos erros, sendo que um erro será pequeno sempre que o tradutor tiver outras opções, ou seja, não depender do trabalho. Daqui decorre que, para aprender de forma conveniente, sem demasiada ansiedade, o tradutor precisa de diminuir a fragilidade da sua situação laboral. Estamos perante a principal fonte de antifrágilidade:

a possibilidade de experimentar, de errar, de enfrentar textos diferentes, clientes diferentes, problemas diferentes. Está aqui bem clara a importância da experiência **(ponto 3)**.

O contacto repetido com problemas e com formas de os resolver cria uma ginástica mental que permite resolver novos problemas de forma mais rápida. Kahneman explica que um especialista tem conhecimento suficiente para reconhecer situações semelhantes e aplicar esse conhecimento. Esse reconhecimento está disponível de forma rápida, o que nos leva a associá-lo à intuição. Kahneman (2011) afirma:

We have all heard such stories of expert intuition: the chess master who walks past a street game and announces “White mates in three” without stopping, or the physician who makes a complex diagnosis after a single glance at a patient. Expert intuition strikes us as magical, but it is not. Indeed, each of us performs feats of intuitive expertise many times each day. Most of us are pitch-perfect in detecting anger in the first word of a telephone call, recognize as we enter a room that we were the subject of the conversation, and quickly react to subtle signs that the driver of the car in the next lane is dangerous. Our everyday intuitive abilities are no less marvelous than the striking insights of an experienced firefighter or physician—only more common. (p. 11)

Quando não temos esse conhecimento feito de experiência, somos levados ao engano, deixando a nossa mente chegar a conclusões, que nos parecem tão sólidas como aquelas a que chegaríamos se tivéssemos, de facto, experiência, com base em preferências ou emoções positivas associadas a situações semelhantes. Kahneman (2011) dá o exemplo do director de uma empresa que decide investir na Ford não porque tenha dados objectivos sobre o estado da empresa, mas porque acha que os carros são bons:

When confronted with a problem—choosing a chess move or deciding whether to invest in a stock—the machinery of intuitive thought does the best it can. If the individual has relevant expertise, she will recognize the situation, and the intuitive solution that comes to her mind is likely to be correct. This is what

happens when a chess master looks at a complex position: the few moves that immediately occur to him are all strong. When the question is difficult and a skilled solution is not available, intuition still has a shot: an answer may come to mind quickly—but it is not an answer to the original question. The question that the executive faced (should I invest in Ford stock?) was difficult, but the answer to an easier and related question (do I like Ford cars?) came readily to his mind and determined his choice. This is the essence of intuitive heuristics: when faced with a difficult question, we often answer an easier one instead, usually without noticing the substitution. (pp. 12-13)

É precisamente através da experiência continuada com textos reais e problemas reais que o tradutor se torna especialista em tradução. Antes de aí chegar, usa algumas heurísticas, o que tem os seus perigos. Da mesma forma, o uso continuado, através de tentativa e erro, permite conhecer as ferramentas ao dispor, o que ajuda a encontrar soluções, mesmo perante problemas desconhecidos.

Será que a experiência é uma fonte de antifragilidade? Parece-me claro que sim: será a exposição a muitos textos que permitirá enfrentar situações mais raras, verdadeiros cisnes negros da tradução: textos muito complexos, com várias tipologias textuais no mesmo parágrafo, entre outras características difíceis de prever. Por outro lado, a experiência ajuda a perceber aquilo de que o cliente precisa, ajuda a escrever bem ao comunicar com o cliente, ajuda a dar confiança ao cliente, permitindo sobreviver à incerteza das reacções do cliente e do nosso próprio estado mental quando estamos a traduzir.

Um tradutor apenas com conhecimentos técnicos (**ponto 4**) terá sempre mais fragilidade do que um tradutor com conhecimentos variados, boas técnicas de investigação (diga-se que, se também tiver conhecimentos técnicos numa área, a fragilidade ainda será menor). Podemos enquadrar neste ponto uma tática do género “barra de pesos”, que será analisada em maior profundidade na quarta parte da tese.

Imaginemos um tradutor com conhecimentos profundos em áreas raras (ou mesmo línguas raras), mas conjugados com conhecimentos de áreas mais genéricas (e

línguas habituais). Olhando para o tipo de texto, tal implica apostar em tipos de texto arriscados e tipos de texto mais habituais. Não só fica exposto à hipótese de haver procura para os tipos de texto raros, como se habitua a lidar com o que não é habitual.

Se olharmos para os próprios textos a traduzir, encontramos também textos que implicam maior ou menor fragilidade para o tradutor. Por exemplo, um texto de partida com graves problemas (**ponto 5**) pode implicar fragilidade para o tradutor, mas apenas se o cliente não estiver disposto a ajudar a corrigir os problemas. Se o cliente estiver aberto a sugestões, este tipo de texto oferece uma pequena dose de antifrágilidade, pois expõe o tradutor à possibilidade de ser contratado para corrigir os próprios originais.

As instruções dos clientes (**ponto 6**) implicam, muitas vezes, fragilidade, que provém da complexidade inerente à impossibilidade de compreender na totalidade as expectativas e as necessidades do cliente. Assim, a criação de boas instruções ou o seu esclarecimento atempado remove fragilidade do processo de tradução.

Da mesma forma, textos complexos (**ponto 7**) expõem o tradutor à maior possibilidade de erros; os textos simples (de uma só tipologia ou de um género muito bem definido, como um registo criminal) aumentam a robustez e implicam ainda uma maior possibilidade de uso dos recursos tecnológicos na forma de memórias de tradução ou mesmo de tradução automática. A tradução adequada de textos complexos, por outro lado, ao possibilitar a demonstração dos conhecimentos do tradutor e ao diminuir a concorrência de sistemas automáticos, aumenta a probabilidade de manter a relação com o cliente.

Um texto também ganha complexidade ao apresentar mistura de registos e de línguas: é por este motivo que os textos literários são especialmente complexos. Um tradutor com conhecimentos que se limitem aos registos formais (**ponto 8**) tem mais probabilidade de não compreender convenientemente expressões e construções de outros registos, presentes em vários tipos de texto.

Da mesma forma, um texto com linguagem informal (**ponto 9**) implica mais fragilidade para o tradutor, pois a linguagem informal é mais opaca para quem não é nativo da língua, enquanto uma linguagem mais formal (ou, se quisermos, mais

controlada), implica uma maior robustez, por ser a base de muitos textos que serviram de base à formação do tradutor. Por outro lado, textos mais formais são também mais susceptíveis de tradução por métodos automáticos o que, a longo prazo, aumenta a fragilidade da posição do tradutor.

Um texto que se afaste da norma da língua (**ponto 10**) será também uma fonte de fragilidade para o tradutor, pois há uma conhecida dificuldade em lidar com a variedade da língua. Como afirma Bellos (2011):

Translators [...] tend to write in a normalized language and are more attentive to what is broadly understood to be the correct or standard form. In fact, anyone who has personal experience of translation work knows this truth. Translation tends towards the centre – to whatever linguistic regularities are conceptualized as belonging to the standard language, irrespective of what native speakers typically say. (17. The Third Code: Translation as a Dialect)

Há que ter em consideração, ainda, que os leitores tenderão a ser menos tolerantes para com o uso de registos menos formais quando estão perante uma tradução. Esta menor tolerância é especialmente relevante no caso da tradução literária. No entanto, mesmo no caso da tradução comercial, esta tendência do leitor de traduções é relevante: o cliente tenderá a considerar uma tradução com linguagem informal como tendo uma menor qualidade do que uma tradução com linguagem mais formal, mesmo que a informalidade já estivesse presente no texto de partida.

Neste ponto, convém pensar um pouco no tipo de norma linguística que um tradutor assume como objectivo (**ponto 11**). Para desatar o nó terminológico representado por esta palavra, enumero três tipos de norma definidos por Faraco (2008) e explicadas por Bagno (2016):

- **norma-padrão:** é a ideia de que a norma está no trabalho literário dos grandes escritores do passado; como explica Bagno (2016), “a principal característica da norma-padrão é que ela não é falada nem escrita

integralmente por ninguém, não corresponde a nenhum uso real da língua”;

- **norma culta:** a norma culta é “o conjunto de formas linguísticas realmente, autenticamente, comprovadamente empregadas pelos falantes classificados de “cultos”, isto é, nascidos e criados em ambiente urbano, inseridos na cultura letrada e com grau de escolaridade superior completo” (Bagno, 2016);
- **norma curta:** é um modelo de língua que não é usado por ninguém, nem pelos escritores nem pelos falantes; inclui todas as proibições e obrigações baseadas em ideias desligadas do uso real da língua; segundo Faraco, a norma curta é uma ideologia linguística, e não um verdadeiro modelo de língua.

O uso da norma culta, na sua versão escrita, é exigência habitual de qualquer trabalho de tradução. Note-se que a norma se baseia no uso real dos falantes, não em qualquer critério de lógica (que não serve de base da gramática em nenhum idioma) ou beleza (que seria sempre demasiado subjectivo para servir de base à criação de uma norma). No entanto, há uma tendência em muitos falantes para acreditar que deve usar uma qualquer norma curta. Dou, como exemplo, a crença de que “pelos vistos” é erro de português.⁴⁶ Desta forma, é muito difícil saber em que mitos acredita o cliente que vai avaliar a tradução.

Um tradutor deve proteger a língua, evitando cair nesses erros e, no entanto, faz habitualmente o contrário: torna-se proponente inflexível de uma norma curta, numa reacção compreensível de redução da incerteza perante a língua (mas que, no fundo, aumenta essa mesma incerteza, por não ser possível espalhar a norma curta por toda a população). Ou seja, há aqui uma complexificação que aumenta a incerteza: torna-se mais difícil prever aquilo que o cliente considerará erro.

⁴⁶ Tentei desmontar muitos destes mitos em Neves (2018).

A norma curta é uma forma de limitar o uso da língua para lá do necessário. A “regra da minoria” implica que as regras seguidas por uma minoria intransigente tendem a cristalizar-se como regras de etiqueta, como explica Taleb (2018):

It suffices for an intransigent minority— a certain type of intransigent minority— with significant skin in the game (or, better, soul in the game) to reach a minutely small level, say 3 or 4 percent of the total population, for the entire population to have to submit to their preferences. Further, an optical illusion comes with the dominance of the minority: a naive observer (who looks at the standard average) would be under the impression that the choices and preferences are those of the majority. If it seems absurd, it is because our scientific intuitions aren’t calibrated for this. (Chapter 2)

O exemplo dado por Taleb (2018) é este:

Someone with a peanut allergy will not eat products that touch peanuts, but a person without such an allergy can eat items with peanut traces in them. Which explains why it is so hard to find peanuts on U.S. airplanes and why schools are often peanut-free (which, in a way, increases the number of persons with peanut allergies, as reduced exposure is one of the causes behind such allergies). (Criminals with peanut allergies)

No caso da língua, basta uma minoria não querer usar uma determinada construção para que esta tenda a desaparecer. Por exemplo, as contracções “dum” e “duma”, perfeitamente aceitáveis para muitos escritores, têm tendência para desaparecer. Como explico em Neves (2018):

Confesso agora: quando escrevo textos académicos para aquilo a que se chama “revisão pelos pares”, já aprendi a nunca fazer esta contracção. A ideia de que é pouco formal, pouco aconselhável, pouco polida pegou e alastrou-se. Por uma questão de gestão de risco, é melhor usar “de um” ou “de uma”. Assim, não aborrecemos ninguém: quem aceita as duas alternativas, aceita “de um”. Quem não aceita, ficará também contente. É por esta razão que os erros falsos são

perigosos: a recusa de uma minoria muito minoritária em aceitar uma determinada construção pode, rapidamente, eliminar essa construção dos textos mais formais. Agora em artigos do blogue ou mesmo num livro destes? Lá segue o “dum” sempre que a ondulação da frase me arrasta a mão para essa bela contracção... (pp. 112-113)

Enquanto tradutores, e por isso profissionais da língua, devemos ter uma visão sofisticada da língua, conhecendo os aspectos básicos da sociolinguística. É especialmente difícil, pois a recusa da norma curta pode confundir-se, por vezes, na cabeça dos clientes, com falta de exigência no que toca à língua, quando é precisamente o contrário. Uma visão exigente sabe distinguir um erro falso de um erro verdadeiro.⁴⁷

Na realidade, a competência escrita dos tradutores é especialmente visível, não só nas suas próprias traduções, mas também nos textos originais que produzem (mensagens de correio electrónico, material de marketing, até mesmo um simples *post* de Facebook). Este fenómeno é fácil de compreender: afinal, se são profissionais da escrita, todos os que encontram a sua escrita avaliam de imediato as competências profissionais pela escrita que vêem.

Há ainda outro factor: o tradutor é um profissional da escrita com menos prestígio que outros profissionais, como os jornalistas ou os escritores (ou mesmo os advogados). Assim, há uma maior desconfiança perante os textos do tradutor, ou melhor, há uma menor tolerância perante palavras ou construções que, vindas da mão de outros profissionais, seriam vistas como desculpáveis ou até prova de criatividade.⁴⁸

⁴⁷ À pergunta “O que é um erro verdadeiro?”, respondi em Neves (2018):

Erros verdadeiros são os erros ortográficos (“há” em vez de “à”) ou gralhas (escrever “Parlamnto” em vez de “Parlamento”), construções agramaticais (“digo já te o que acho”), erros de adequação (dizer um palavrão numa situação formal ou usar uma construção de cariz regional numa situação em que se pede o português-padrão, como dizer “eles fizerem” no Parlamento) – e a lista continua. (p. 38)

⁴⁸ Alguns tradutores compensam esta tendência sendo especialmente protectores duma visão curta da norma da língua.

Temos ainda outro problema no que toca ao uso da escrita: o tradutor é um profissional que escreve muito. Aliás, dificilmente encontramos outro que escreva tanto e tantas horas como o tradutor. Produz palavras a metro, com prazos curtos. Assim, a existência de alguns erros é praticamente inevitável. No entanto, um só erro de português pode significar uma quebra reputacional gravíssima, principalmente em textos publicados.

Depois, estando o tradutor a trabalhar a partir de outra língua, as construções que são consideradas interferências de outras línguas, correcta ou incorrectamente, tornam-se muito mais visíveis e base de críticas especialmente fortes contra a escrita do tradutor.

Em suma, o tradutor está a mexer na língua de forma contínua, produzindo muitos textos, ao mesmo tempo que mexe continuamente noutra língua. Estes factos, associados à desconfiança do público em relação à profissão, representam um factor importante de fragilidade.

Uma forma de evitar este problema será arranjar formas objectivas de medir a qualidade da tradução. No entanto, mesmo que tais formas sejam aplicadas (e são-no por muitos), o leitor ou utilizador de traduções não tem acesso a elas e, aliás, tende a aplicar um critério muito básico, disfarçado de exigência absoluta.

Dito tudo isto, convém sublinhar o óbvio: o tradutor tem de saber escrever muito bem. E tem de saber escrever vários tipos de texto, em vários registos, tendo em conta a utilização da língua por muitas pessoas. O tradutor tem de ser, aliás, mais cuidadoso do que o comum redactor de textos, pois deve vigiar as tais interferências da outra língua.⁴⁹

O tradutor tem de evitar os erros e ainda lidar com as necessidades estilísticas de cada cliente e cada texto, as regras de cada género, a gramática das duas línguas em

⁴⁹ Note-se: a competência de um tradutor cria-se em muitos anos de experiência. Mas, até lá, o tradutor continua a traduzir. Ou seja, se aceitarmos que um tradutor, para ser bom, tem de passar por muitos anos de tradução, temos de aceitar que os tradutores trabalham muitos anos a produzir textos relativamente maus.

questão, todas as questões de gestão de terminologia, as instruções e preferências mais ou menos explícitas do cliente, o estilo dos documentos do cliente e, claro, com a ortografia. Só um contacto constante com as línguas e com textos permite ganhar a flexibilidade necessária para lidar com todos estes materiais, uma flexibilidade que ganha à medida que vai contactando com mais textos. No fundo, defendo um conhecimento antifrágil da língua.

Por fim, nesta tentativa de tentar evitar fragilidades e encontrar formas de ganhar antifrágilidade, olhemos para os procedimentos de cada tradutor (**ponto 12**). Assim, cada profissional encontra os seus próprios truques para se *gerir a si próprio* durante o processo de tradução. Dou apenas alguns exemplos de inúmeras possibilidades: obrigar-se a traduzir até determinado número de palavras antes de se levantar; esconder as notificações de novas mensagens de *e-mail*; imprimir o texto no final para ler. Por vezes, estes procedimentos implicam rituais ou mesmo superstições sem grande lógica, mas que permitem trabalhar melhor. Estamos perante o fenómeno do “azulejo de Empédocles”, definido por Taleb (2012):

Empedocles’ Tile: A dog sleeps on the same tile because of a natural, biological, explainable or nonexplainable match, confirmed by long series of recurrent frequentation. We may never know the reason, but the match is there. Example: why we read books. (p. 429)

Nem sempre sabemos muito bem porque fazemos o que fazemos. Temos preferências por razões difíceis ou impossíveis de explicar — e, no entanto, não devemos ignorá-las só porque não as podemos racionalizar.

Este conceito aplica-se, por exemplo, às ferramentas de tradução: nem sempre é fácil perceber por que razão esta ou aquela ferramenta é preferida ou recusada pelos profissionais. É necessário ter em conta essas preferências aparentemente irracionais.

Também na língua a preferência por esta ou aquela frase ou estilo nem sempre é fácil de explicar e assim, como vimos anteriormente, temos sempre alguma (ou muita)

opacidade no que toca às preferências linguísticas dos clientes, como veremos no exemplo que apresento a seguir (sobre o uso do conjuntivo).

3.6.3. Caso prático: o conjuntivo

Num projecto em que participei, há vários anos, como revisor, recebemos uma reclamação sobre o uso do verbo “garantir”. O tradutor tinha usado uma construção do tipo: “garantir que fazemos o necessário para”. Os elementos relevantes eram estes: o verbo “garantir” e uma frase subordinada com o verbo no indicativo.

O cliente (neste caso, um dos funcionários do cliente) argumentava que este uso do indicativo era claramente incorrecto. Afirmava que, “como toda a gente sabe”, depois de um “que”, o verbo tem de estar no conjuntivo. Ou seja, segundo o cliente, o tradutor devia ter escrito “garantir que façamos o necessário”.

O mecanismo real que existe na norma culta do português implica que, no caso de o verbo da oração principal ter uma conotação de certeza (“garantir”, “afirmar”, etc.), o verbo da subordinada pode vir no conjuntivo ou no indicativo. No caso de o verbo da oração principal exprimir dúvida ou incerteza, devemos usar obrigatoriamente o conjuntivo na oração subordinada. Ou seja, “garantir que fazemos o necessário” está correcto, mas “*duvidar que fazemos o necessário” está incorrecto. Esta última frase deve ser: “duvidar que façamos o necessário”.

A regra pode ser descrita desta forma: se o verbo principal exprime certeza, o verbo da subordinada pode estar no indicativo (“garantir que fazemos o necessário”) ou no conjuntivo (“garantir que façamos o necessário”); se o verbo principal exprime incerteza, o verbo da subordinada tem de estar no conjuntivo (“duvidar que façamos o necessário”). A regra é, na verdade, ainda mais complexa — está descrita em Mateus, Brito, Duarte e Faria (2003, pp. 600-601). Como afirmo em Neves (2018):

Sim, é uma regra pouco simpática: não é simétrica (num dos casos devemos optar entre duas alternativas, no outro caso temos uma só solução) e permite uma escolha, o que parece ser encarado como pecado mortal por muita gente. É, enfim, demasiado complexa.

Mas, afinal, porque é que a língua é tão complicada? Porque as línguas humanas tendem todas para a complexidade. As línguas vão-se desarrumando, criando um esplendoroso sistema cheio de intrincadas regras, exceções e regularidades parciais, logo descompostas por outras regularidades – e tudo sempre em movimento, numa transformação contínua. (p. 136)

No caso em apreço, elaborámos um relatório extenso sobre a questão, explicando o funcionamento deste ponto gramatical da forma mais explícita possível, evitando qualquer tipo de arrogância. O cliente não ficou convencido, mas não deixou de apreciar o esforço de aproximação.

3.7. O problema da revisão

3.7.1. A ansiedade da revisão

A revisão é um ponto do processo de tradução onde convergem várias ansiedades, que abrangem não só o próprio revisor, como também o tradutor e o gestor de projectos.

Para começar, ao orçamentar um trabalho de tradução, é necessário garantir margem no projecto suficiente para pagar ao revisor. Esta verificação é tida como essencial, principalmente em línguas que o gestor de projectos não domina, e, no entanto, nem sempre é fácil convencer o cliente a aceitar um orçamento que pague o trabalho ao tradutor e ao revisor.

Por outro lado, também não é fácil definir como pagar ao revisor: será que devemos contabilizar as horas passadas, efectivamente, a rever? Ou será melhor pagar um valor por palavra⁵⁰, à semelhança do que se faz no caso da tradução?

Já o revisor olha para o texto e tem dúvidas: altera tudo aquilo que teria traduzido de outra maneira ou apenas o que está efectivamente mal? Corrige o estilo? Corrige apenas erros ortográficos? E aquela expressão: será mesmo um erro ou estará o revisor a cair num dos muitos mitos linguísticos que por aí rodam?

O gestor de projectos sente também a ansiedade da revisão: será que o revisor fez, de facto, o trabalho? Afinal, o trabalho do tradutor é visível, pelo menos para quem sabe para o que está a olhar? Já o revisor tem um trabalho mais subtil, que pode consistir em ler e deixar estar. Como avaliar este trabalho?

Uma revisão é uma intervenção no texto e é sempre possível que a própria revisão, para lá de deixar passar erros graves, introduza novos erros. Além disso, uma revisão aumenta as possibilidades de erro do próprio gestor de projectos: uma má

⁵⁰ Existem outras formas de contabilização: por carácter, por linha. Dei o exemplo da palavra por ser o mais comum em Portugal.

escolha do profissional, falta de envio de instruções relevantes, menos coerência terminológica, entre muitas outras possibilidades de erro de gestão.

Por fim, a revisão representa uma avaliação do trabalho do revisor e, como tal, representa também uma ansiedade: será que o revisor será justo? Será que deixei passar algum erro? É, aliás, na revisão, tanto de outro profissional como do cliente, que reside uma das maiores ansiedades de quem trabalha nesta profissão.

3.7.2. A tríade da revisão

	Dâmocles (Frágil)	Fénix (Robusto)	Hidra (Antifrágil)
1	Divisão entre vários tradutores	Trabalho feito por um só tradutor	Texto lido por várias pessoas (com intervenções mínimas)
2	Revisão monolingue	Revisão bilingue	
3	Revisor externo	Revisor interno	Gestor de projectos
4	O tradutor não recebe a revisão		O tradutor recebe a revisão (e pode rebatê-la)

É difícil criar uma descrição da revisão ideal sem referir projectos em concreto. Podemos, no entanto, estabelecer algumas orientações que nos permitem diminuir a fragilidade e aproximarmo-nos da antifrágilidade.

Por exemplo, a revisão de uma tradução feita por vários tradutores (**ponto 1**) é sempre mais frágil, pois está exposta a mais oportunidades para erros e confusões, além de demorar mais tempo. Um texto traduzido por uma só pessoa, sem revisão, tem uma exposição negativa menor. Já um texto traduzido por uma pessoa e verificado, sem grandes intervenções, será a melhor aproximação a uma situação de antifrágilidade que é possível imaginar neste ponto.

Por outro lado, uma revisão meramente monolíngue pode ser mais frágil, ao deixar passar erros de tradução, do que uma tradução bilingue (**ponto 2**). Por outro lado, a revisão bilingue pode ser uma fonte de robustez, no melhor dos casos.⁵¹

Quanto à relação do revisor com a empresa de tradução (**ponto 3**), um tradutor externo apresentará (na perspectiva da empresa) uma maior fragilidade. Um tradutor interno será fonte de robustez e, por fim, a revisão por parte de quem vai contactar com o cliente (ou seja, dar a cara), será a situação mais antifrágil, porque o revisor tem “a pele no jogo”.

Uma nota final: se a revisão for enviada ao tradutor (**ponto 4**), o que nem sempre acontece, poderá constituir uma fonte de antifragilidade. Assim, a revisão é frágil para cada projecto em particular, mas é fonte de antifragilidade para o percurso profissional de um tradutor no seu conjunto. Da mesma forma, a revisão permite a uma estrutura adaptar a sua estrutura e os profissionais que emprega aos clientes e documentos a traduzir. Também neste ponto, a revisão é, a longo prazo, uma fonte de antifragilidade. Ainda no que toca ao envio da revisão ao tradutor: se este tiver oportunidade de rebatê-la, estaremos a introduzir alguma robustez no processo, pois haverá menos oportunidades para erros introduzidos pelo revisor; por outro lado, este processo reduz o tempo disponível e aumenta o risco de conflito.

Não devemos, no entanto, esquecer o risco que representa a revisão. A revisão deixa-nos mais confiantes do que devíamos: por vezes, é neste ponto que aparecem os erros, para além de se multiplicarem as ocasiões para algo correr mal.

Um exemplo: se o gestor de projectos tem de enviar instruções para um tradutor e para um revisor, será grave que se esqueça uma única vez. O que quer isto dizer? Quer dizer que basta esquecer-se de enviar para o revisor para o trabalho falhar. Desta forma, se apenas tiver de enviar para uma pessoa (tradutor), a probabilidade de algo correr mal neste ponto diminui para metade (sublinho que tal não é razão para evitar a revisão).

⁵¹ Este princípio aplicar-se-á também à revisão de tradução automática (*post-editing*).

Por outro lado, a revisão é um momento em que surgem vários conflitos e dúvidas. As sensibilidades dos dois profissionais são diferentes e há a considerar o ego de cada um.

Quer isto dizer que devemos eliminar a revisão? Não: mas podemos diminuir o risco usando algumas estratégias.

Por exemplo, podemos obrigar a que o revisor faça uma lista das revisões e não as corrija directamente, o que leva a que o revisor tenha menos tendência para rever demais. As alterações serão depois inseridas pelo tradutor. Este procedimento tem a vantagem de exigir mais comunicações por parte do gestor de projectos.

Uma outra ideia será fazer uma revisão por amostragem ou usando procedimentos de verificação automáticos e avançar para a revisão completa apenas quando há sinais de que alguma coisa está incorrecta. Mossop (2020) refere vários tipos de tradução: “full reading”; “spot-check”; “scan”; “glance” (p. 167). O autor discute também os critérios para decidir usar um ou outro tipo.

Num e noutro caso, estamos a aplicar a *via negativa* proposta por Taleb (2012, p. 429): “**Via negativa:** In theology and philosophy, the focus on what something is not, an indirect definition. In action, it is a recipe for what to avoid, what not to do—subtraction, not addition, say, in medicine.”

No caso prático que apresento de seguida, reflecto sobre a responsabilidade do revisor.

3.7.3. Caso prático: a pele do revisor em jogo

O revisor está particularmente desligado da responsabilidade pela tradução. Não é o autor nem o tradutor e, apesar de, em certas traduções publicadas, o seu nome ser indicado na tradução, pode assumir uma posição antifrágil perante a tradução: os erros que passam serão, de qualquer forma, responsabilidade do tradutor.

Quando falamos de tradução comercial, e principalmente no caso de línguas que não conhece, o gestor de projectos tem de confiar no revisor. E, no entanto, não é fácil

verificar o revisor. O trabalho de revisão é opaco. Bastas vezes, não é possível, sequer, saber se foi efectivamente realizado (mal ou bem). Taleb (2012) associa esta opacidade à ética e apresenta a “skin in the game” como conceito que permite corrigir a fragilidade:

Under opacity and in the newfound complexity of the world, people can hide risks and hurt others, with the law incapable of catching them.

Iatrogenics has both delayed and invisible consequences. It is hard to see causal links, to fully understand what’s going on.

Under such epistemic limitations, skin in the game is the only true mitigator of fragility. (p. 389)

Neste caso, idealmente, o revisor deve ser mais responsável pela tradução do que o próprio tradutor. Podemos mesmo dizer que, trabalhe muito ou pouco, o revisor tem, como função, absorver essa responsabilidade. Assim, se houver uma reclamação, deve ser o revisor a responder. Estamos perante a gestão de risco de Hammurabi, descrita assim por Taleb (2012):

Hammurabi Risk Management: The idea that a builder has more knowledge than the inspector and can hide risks in the foundations where they can be most invisible; the remedy is to remove the incentive in favor of delayed risk. (p. 429)

Como é que isto se traduz numa situação prática? Por exemplo, no caso de reclamação, será o revisor a conversar com o cliente ou, pelo menos, a escrever o relatório a justificar as opções ou a assumir o problema. Desta forma, o revisor fará sempre aquilo que julga suficiente para evitar problemas, aprendendo, ao longo do tempo, com os erros e com a volatilidade dos próprios clientes; ou seja, o revisor assume a inteligência prática que só a pele no jogo oferece ao profissional. Taleb (2018), ao descrever o princípio da pele no jogo, afirma:

A confession. When I don’t have skin in the game, I am usually dumb. My knowledge of technical matters, such as risk and probability, did not initially

come from books. It did not come from lofty philosophizing and scientific hunger. It did not even come from curiosity. It came from the thrills and hormonal flush one gets while taking risks in the markets. (I Am Dumb Without Skin in the Game)

Será talvez difícil associar a revisão de uma tradução comercial a “thrills and hormonal flush”. Mas, na verdade, ao arriscar a sua pele, ao estar sujeito ao contacto com o cliente, o revisor tem uma tarefa mais perigosa, em que o seu trabalho está em jogo. As suas decisões começam a ser orientadas para evitar o risco, acabando por aprender também a resolver os problemas quando estes, de facto, aparecem (uma reclamação, por exemplo).⁵²

⁵² Já o tradutor está já, à partida, sujeito a uma avaliação (do próprio revisor e do gestor de projectos) e o gestor de projectos está sempre sujeito às reclamações do cliente (mesmo que depois as transfira para o revisor).

3.8. A avaliação do cliente

3.8.1. A ansiedade da entrega

Chegámos agora ao momento em que entregamos a tradução ao cliente e ficamos à espera da reacção. O título da tese tem aqui uma importância fulcral: o tradutor está especialmente ansioso quando enviar a tradução ao cliente. Quando digo aqui tradutor, devo incluir também o gestor de projectos.

Este é também um ponto de todo o processo de tradução particularmente imprevisível. Uma visão ingénua da relação entre tradutor e cliente poderia levar-nos a crer que, se fizéssemos tudo bem, nada poderia correr mal. E, no entanto, não é assim: podemos não conhecer a fundo as expectativas do cliente, não saber quais são as suas ideias sobre a língua e a tradução, se houve alguma distração ou problema da nossa parte... Por fim, não sabemos as condicionantes do momento em que o cliente encara a tradução.

É conhecido o estudo (Danziger, Levav & Avnaim-Pesso, 2011) que indica haver uma fortíssima correlação entre as decisões desfavoráveis aos arguidos e a distância em relação à refeição anterior. Em poucas palavras, quanta mais fome na barriga do juiz, mais arguidos na prisão. O estudo deveria ser replicado para chegarmos a conclusões mais sólidas. No entanto, é um facto indesmentível que o estado anímico tem influência nas decisões, mesmo quando tentamos ser imparciais e racionais. Se tal é verdade para um juiz, com a vida do arguido nas mãos, o que dizer de um cliente com uma tradução entre mãos?

A “sentença”, neste caso, pode ir desde uma mensagem a agradecer e a dar os parabéns, com consequentes trabalhos enviados para o mesmo tradutor ou empresa de tradução, até uma reclamação furiosa, com intenção associada de não pagamento do serviço. Entre estes dois extremos (relativamente raros), temos o mais comum: o cliente fica com uma determinada impressão da tradução, impressão essa que não é transmitida ao tradutor ou gestor de projectos, mas que tem um efeito no futuro desse mesmo tradutor ou gestor de projectos. Não esqueçamos muitos outros cenários: dúvidas do cliente; reclamação que fica resolvida, entre outros.

Ou seja, estamos perante imprevisibilidade associada a opacidade. Mais: as reacções dos clientes são voláteis e o tradutor/gestor de projectos está exposto às consequências negativas dessa volatilidade.

É claro que a maneira como a tradução foi realizada diminui a imprevisibilidade. Uma tradução que não cumpra as instruções ou que esteja mal escrita terá uma muito maior probabilidade de ser objecto de reclamação. No entanto, mesmo supondo um projecto que decorra na perfeição, a reacção do cliente mantém um elevado grau de imprevisibilidade, opacidade e volatilidade. Convém ainda assinalar que, pelo menos nos primeiros trabalhos, o tradutor sente uma certa opacidade mesmo em relação às suas próprias competências, ou seja, o tradutor não sabe se é ou não competente. Também esta opacidade alimenta a imprevisibilidade e a fragilidade do tradutor.

Por esta altura, já é claro que este cenário corresponde a uma grande fragilidade, ou seja, a uma exposição negativa à volatilidade; a robustez corresponde à falta de exposição negativa; e a antifragilidade corresponde à exposição positiva à volatilidade.

Os textos traduzidos são especialmente frágeis, neste contexto. É claro que o texto traduzido não é caso único de um texto exposto à volabilidade da opinião externa. Todos os textos estão expostos às opiniões mais ou menos fundamentadas de quem os lê ou utiliza. No entanto, como tentarei mostrar, os textos traduzidos são especialmente frágeis na sua exposição à avaliação externa. Esta característica está associada não só a certas ideias sobre tradução e sobre língua, como a uma desconfiança inicial perante uma tradução. O próprio facto de estar perante uma tradução leva o cliente que avalia a tradução a desconfiar e a retirar o benefício da dúvida. É também por isso que, no caso prático deste capítulo, iremos analisar algumas ideias genéricas de clientes e leitores perante a tradução enquanto ideia geral.

Para percebermos a especial fragilidade do texto traduzido, lembremo-nos de que, por vezes, basta uma frase considerada errada para que a confiança do cliente se desvaneça; basta um erro (ou construção considerada erro pelo cliente) para que o cliente passe a olhar para a tradução com olhos especialmente críticos; e basta, por vezes, haver um aspecto secundário (como o formato do texto), que não está como o cliente espera, para quebrar, uma vez mais a confiança.

Como é que, daqui, podemos chegar, depois, à antifrágilidade? Um texto antifrágil seria aquele cuja avaliação pudesse ser extraordinariamente positiva com base em apenas uma ou duas frases. Ou seja, ao escrever mais, a pessoa que escreve expor-se-ia a mais oportunidades de ter uma avaliação muito positiva do seu trabalho. Este tipo de exposição positiva (ou seja, de antifrágilidade) acontece no caso de escritores de literatura, em que há sempre oportunidades de ganhar novos leitores ao escrever mais. Já na tradução, a exposição costuma ser muito negativa, devido a este fenómeno: quando o leitor gosta do que está a ler, considera que está perante um bom autor; quando não gosta, tende a considerar que está perante um mau tradutor. Mais: se algo estranho num texto de partida pode ser atribuído à criatividade do autor, algo estranho na tradução será quase sempre atribuído à incompetência do tradutor. A exposição negativa está do lado do tradutor (e também por isso o tradutor tende a ser cauteloso quanto ao uso da língua, como vimos na secção 3.6.).

A tradução está exposta à avaliação negativa com base numa ou duas frases. Uma boa tradução pode ser considerada fraca só com base num erro.⁵³ Os clientes de tradução não são entidades abstractas. Ou melhor, o cliente, em si, até pode ser uma empresa ou organização, mas as pessoas que recebem a tradução e a avaliam são pessoas. Desta forma, importa tentar descortinar as ideias que estas pessoas trazem para a sua avaliação da tradução. Ou seja, mais do que as nossas teorias sobre o trabalho de tradução, podemos tentar perceber quais são as teorias de tradução dos clientes. Muitas destas ideias são parciais, incoerentes, mal pensadas. Não nos podemos esquecer que são ideias de pessoas que, na sua grande maioria, não trabalham em tradução e não reflectem sobre este trabalho – no entanto, estão interessadas, de forma prática e pragmática, em conseguir uma “boa tradução”. A boa tradução será a tradução que lhes resolve um problema, da mesma forma como os médicos que têm de ouvir o doente para resolver o problema que o aflige, mesmo que o doente nada saiba de

⁵³ Refiro-me às avaliações reais, sem critérios objectivos, realizadas no dia-a-dia por clientes de tradução. É sempre possível criar modelos de avaliação um pouco menos frágeis, embora, se a fragilidade é retirada de cada tradução em particular, o próprio modelo absorve acaba por assumir essa fragilidade, ao poder ser considerado fraco com base num único resultado não conforme à avaliação informal de determinada pessoa.

medicina, as ideias dos clientes são-nos úteis e importantes. Dito isto, há ideias que vão para lá dessa utilidade prática da tradução, caindo em análises demasiado simplistas e imprevisíveis, com impacto na avaliação que o cliente faz da tradução. Por exemplo, é muito comum que um cliente considere impossível haver duas traduções correctas da mesma frase. A ideia falsa será esta: a uma frase em inglês (por exemplo) corresponde apenas uma frase correctamente traduzida em português. Desta forma, se o cliente considera haver uma outra frase que sirva para traduzir a frase em questão, a sua frase será sempre considerada mais correcta do que a do tradutor.

Vejamos alguns cenários de volatilidade decorrente da exposição do profissional de tradução à avaliação do cliente (misturo situações de tradução e ainda de gestão de projectos; as reacções dos clientes são semelhantes):

- a) Um cliente português recebe uma tradução de português para inglês. Reclama porque vê um erro onde ele não existe. Por exemplo, pode pedir para alterar “2011 was a year...” para “The 2011 was a year” (o exemplo é real). Ainda outro exemplo, também ele real: um cliente reclama porque o texto em alemão tem demasiadas letras maiúsculas, o que é absolutamente normal e obrigatório em alemão, onde os nomes comuns levam maiúscula inicial. O certo é que o cliente não acreditou e o conflito gerado acabou numa dificuldade de cobrança da tradução entregue.
- b) O cliente fica com reservas porque o aspecto gráfico da tradução (tipo de letra, colocação das imagens, etc.) não é o que esperava. Neste caso, o problema é perceber antecipadamente quais são as expectativas do cliente quanto ao aspecto gráfico do documento. Assim, por exemplo, um cliente que envia um PDF criado originalmente em InDesign pode estar à espera de receber um PDF com a mesma qualidade gráfica sem perceber que, para tal, teria de pagar um serviço de edição gráfica. Neste caso, o tradutor poderá tentar evitar problemas informando antecipadamente o cliente sobre aquilo que, de facto, vai entregar: um documento Word com a tradução do texto, mas sem a reprodução gráfica dos documentos. Muitos tradutores e gestores de projecto tentam ir por um caminho intermédio, entregando um documento Word que simula o aspecto gráfico do PDF recebido (só esta simulação costuma ser um processo muito

demorado e complexo). Tudo isto faz-se perante a imprevisibilidade das expectativas do cliente.

- c) O cliente reclama porque encontrou um erro que o tradutor não considerava erro. Por exemplo, “enquanto que” ou “garantir que faz”. Irei discutir esta imprevisibilidade linguística mais à frente.
- d) O cliente não gosta daquela forma de escrever, afirmando que “não lhe soa bem”. O tradutor não consegue perceber exactamente o que deve mudar para conseguir agradar ao cliente.
- e) O cliente reclama porque o tradutor (ou empresa) não seguiu as instruções enviadas para outro projecto, um ano antes. Entretanto, já tinha havido muitos outros projectos, com instruções diferentes.

Nesta secção, estou a concentrar-me na imprevisibilidade do lado do cliente.⁵⁴ Os clientes são complexos, com a sua natureza humana em contacto com uma série de questões e problemas. A tradução será apenas um aspecto menor de cada dia. Assim, para o tradutor, a reacção daquele cliente em particular é imprevisível. O cliente é uma pessoa e uma pessoa é o sistema mais imprevisível de todos.

3.8.2. A tríade da avaliação

	Dâmocles (Frágil)	Fénix (Robusto)	Hidra (Antifrágil)
1	Cliente recente	Cliente antigo	
2	Cliente numa área em que temos muitos clientes		Cliente numa área em que temos poucos clientes
3	Língua conhecida pelo cliente, mas não materna	Língua materna do cliente / Língua	

⁵⁴ Devo, apesar disso, sublinhar que muitos destes problemas têm origem na imprevisibilidade do comportamento do próprio tradutor ou do gestor de projectos (desorganização, emoções, entre outros aspectos já focados).

		desconhecida pelo cliente	
4	Ideias erradas sobre língua e tradução		
5	Inexistência de “feedback”		Existência de “feedback”
6	Poucos clientes		Muitos clientes
7		Confiança pessoal	

Quanto mais dura a relação com um cliente, mais confiança existe; apesar de esta confiança ter sempre um grau de fragilidade, a duração implica alguma robustez nessa relação (**ponto 1**). Convém aqui explicar um ponto que parece contraditório. Afinal, o tempo, na visão de Taleb, parece equivaler à volatilidade. Quanto mais tempo, mais probabilidade de alguma coisa acontecer. Assim, quanto mais tempo dura a relação com o cliente, mais probabilidade há de haver um problema. E assim é. No entanto, neste ponto, estou a encarar a exposição do tradutor à perda do cliente em cada projecto. Assim, se um tradutor trabalha com um cliente durante dez anos, é claro que há mais probabilidade de alguma coisa correr mal pelo menos uma vez do que se trabalhar apenas dez dias. No entanto, um problema ocorrido nos primeiros dez dias tem mais probabilidade de significar a perda do cliente do que um problema ocorrido ao fim de dez anos.

Por outro lado, um projecto de um cliente numa área em que temos muitos clientes (**ponto 2**) implica alguma exposição negativa à hipótese de o projecto correr mal e, daí, termos uma divulgação por parte do cliente, junto de outras empresas na área, do problema. Um cliente recente numa área onde temos muitos clientes será o caso de maior exposição negativa. Por outro lado, um cliente antigo significa uma maior probabilidade de haver uma recomendação junto de outros possíveis clientes. Voltamos, assim, ao ponto 1.

Em relação a cada projecto, o grau de conhecimento da língua de chegada por parte do cliente é um factor relevante no que toca à avaliação que faz da tradução. Em

primeiro lugar, no caso de traduções para línguas que o cliente não conhece, há uma maior propensão do cliente para confiar no tradutor, ou pelo menos para valorizar o seu trabalho, pois sabe que não o poderia fazer, mesmo se tivesse tempo. No caso de traduções para português, o cliente estará convencido que faria a tradução tão bem ou melhor do que o tradutor — se tivesse tempo!

Quando o cliente conhece a língua, por ser a sua língua materna, as hipóteses de reclamações deste tipo são inferiores. No entanto, mesmo assim, as ideias erradas sobre a língua podem levar a avaliações imprevisíveis.

Se o cliente não conhecer, de todo, a língua em questão, há menos probabilidade de reclamar, mas o tradutor fica à mercê da avaliação de outras pessoas, o que poderá até contribuir para aumentar a imprevisibilidade. No entanto, não deixa de ser uma situação mais robusta do que o conhecimento parcial da língua por parte do cliente.

Se podemos admitir que o cliente tenha competências para uma tradução feita para a sua língua materna (e mesmo assim devemos admiti-lo como meramente possível, mas nem por isso provável), já será muito mais difícil admitir que o cliente português, para dar um exemplo, tenha tantas competências como os tradutores nativos de inglês que costumam traduzir os trabalhos (isto admitindo que são, de facto, tradutores nativos que traduzem para inglês).

E, no entanto, há muitas reclamações feitas por clientes portugueses relativas a traduções feitas para inglês, por nativos de inglês e por causa de questões de língua inglesa. Isto poderá acontecer por o cliente sobrevalorizar os seus próprios conhecimentos. Avalia assim o inglês dos tradutores nativos pelo prisma do seu inglês aprendido em Portugal e num âmbito restrito. Se somarmos esse conhecimento limitado à desconfiança que recai no trabalho do tradutor, temos muitos casos de bons usos do inglês condenados pelos portugueses por estarem fora do seu conhecimento da outra língua, um conhecimento com limites que não são reconhecidos pelo próprio falante. Assim, por exemplo, um cliente poderá condenar o uso da palavra “principal” como tradução de “principal” por julgar estar perante um falso amigo. Ora, embora “main” seja mais comum, “principal” existe, só que contraria a ideia simplista de que “principal” é sempre “main”. Se somarmos a isto a ideia de que o tradutor tem tendência

para cair em falsos amigos (um perigo real da tradução), temos um cliente convencido de que “principal” é um erro. Há aqui também um mito sobre tradução que leva a reclamações: a ideia de que para uma determinada frase há apenas uma tradução correcta. Estas ideias vagas ou francamente erradas sobre tradução aliam-se a ideias sobre a própria língua materna que nem sempre estão erradas. Como exemplo, posso assinalar os erros falsos, as hiper correcções que implicam sempre um risco para o tradutor: pode entregar uma tradução impecável e, mesmo assim, acabar com uma reclamação relativa ao que é visto como um erro de português.

Estes são alguns exemplos das ideias erradas sobre tradução e línguas (**ponto 4**), ideias estas que alimentam a fragilidade do tradutor perante a avaliação do cliente, pois são uma fonte de imprevisibilidade, opacidade e fragilidade. Devemos conhecê-las, tanto para tentar combatê-las, como para percebermos até que ponto a reacção do cliente é imprevisível. No fundo, conhecermos estas ideias pode diminuir a opacidade e permitir-nos preparar a *reacção à reacção*. Ou seja, o próprio conhecimento destas ideias e os argumentos que as contrariem aumenta a antifragilidade dos tradutores.

Note-se que os clientes não são, em princípio, especialistas em línguas e tradução. É expectável que não compreendam tudo o que esta actividade implica, podendo o mesmo aplicar-se aos próprios tradutores, que terão sempre uma visão parcial da sua própria actividade. Esta expectativa não nos deve fazer esquecer, no entanto, que o cliente costuma ser bom a saber aquilo de que precisa: não devemos desprezar a opinião do cliente mesmo que nos pareça muito errada. Essa opinião irá sempre servir para ter uma visão mais completa das necessidades e expectativas do cliente.

Com ou sem razão, a verdade é que todo o retorno por parte do cliente aumenta a antifragilidade do tradutor (**ponto 5**). As reacções do cliente alimentam a competência do tradutor, que percebe assim, por tentativa e erro, o que resulta, o que não resulta, o que agrada e o que não agrada aos clientes. Taleb (2012) sublinha, várias vezes, a importância dos erros para a antifragilidade:

We can simplify the relationships between fragility, errors, and antifragility as follows. When you are fragile, you depend on things following the exact planned

course, with as little deviation as possible—for deviations are more harmful than helpful. This is why the fragile *needs* to be very predictive in its approach, and, conversely, predictive systems cause fragility. When you want deviations, and you don't care about the possible dispersion of outcomes that the future can bring, since most will be helpful, you are antifragile.

Further, the random element in trial and error is not quite random, if it is carried out rationally, using error as a source of information. If every trial provides you with information about what *does not* work, you start zooming in on a solution—so every attempt becomes more valuable, more like an expense than an error. And of course you make discoveries along the way. (p. 71)

Desta forma, para que os erros sejam uma fonte de informação, é essencial saber quando erramos, revelando a importância das reacções dos clientes.

No entanto, como Taleb (2012) também afirma, o que queremos são muitos pequenos erros (antifragilidade) e não poucos erros fatais (fragilidade):

Or look at errors. On the left, in the fragile category, the mistakes are rare and large when they occur, hence irreversible; to the right the mistakes are small and benign, even reversible and quickly overcome. They are also rich in information. So a certain System of tinkering and trial and error would have the attributes of antifragility. If you want to become antifragile, put yourself in the situation “loves mistakes”—to the right of “hates mistakes”—by making these numerous and small in harm. We will call this process and approach the “barbell” strategy. (p. 21)

Para garantir muitos pequenos erros não fatais, temos de ter muitos clientes (**ponto 6**). Assim, como noutros pontos analisados, a quantidade de clientes é um dos caminhos mais certos para nos afastarmos da fragilidade. Um erro será fatal se ocorrer num trabalho de um só cliente recente e será um erro útil se ocorrer num dos muitos trabalhos de um de entre vários clientes.

Por fim, sublinho a importância da confiança do cliente (**ponto 7**) para o tradutor. Um cliente desconfiado irá encontrar erros onde eles não existem, irá ter dificuldade em aceitar gralhas, irá olhar para tudo com “pedras na mão”. Desta forma, uma relação de confiança com os clientes é essencial e para isso, o trabalho de qualidade, de forma rigorosa e profissional é ainda o melhor caminho.

3.8.3. **Caso prático: reclamações**

As reclamações podem fragilizar a relação com aquele cliente, mas antifrágilizam a posição do tradutor ou da empresa. A fragilidade está na ausência de resposta positiva ou negativa por parte do cliente.

Como lidar então com uma reclamação. Antes de mais, convém assumir os custos das reclamações: uma reclamação custa, o que significa que haverá um período de ansiedade ou de irritação ou mesmo de culpa (se a reclamação for obviamente fundamentada).

A reclamação leva a ansiedade porque aumenta a probabilidade de perdermos o cliente (ou pode até ser a prova de que o cliente já está perdido, dependendo daquilo que o cliente nos diz na mensagem, telefonema ou reunião).

Mesmo neste ponto, continuamos a ter um grau elevado de imprevisibilidade: desde reclamações simpáticas que escondem a vontade de nunca mais trabalhar connosco até reclamações desabridas que não alteram nem um milímetro a relação com o cliente. Seja como for, uma reclamação é um mau sinal. Não nos permite ter certezas, mas aumenta a probabilidade de perder clientes e diminuir a reputação (ou seja, haver comunicação por parte do cliente sobre aquilo que aconteceu).

Vou tentar agora ordenar o tipo de reclamações. Esta é uma tentativa de ordenar aquilo que é muito variado.

Temos, em primeiro lugar, a divisão entre reclamações fundamentadas (que mostram os pontos concretos ou exemplos de pontos concretos que estão na base da avaliação negativa) e não fundamentadas (que incluem apenas uma avaliação genérica, sem exemplos concretos).

Em segundo lugar, dentro das reclamações fundamentadas, temos aquelas que estão bem fundamentadas e as que estão mal fundamentadas. Ou seja: há reclamações em que o cliente tem razão e outras em que o cliente não tem razão. A definição de umas e outras é difícil e temos de dividir os vários exemplos apontados em casos individuais para destrinçar as razões do cliente, pois raramente o cliente tem toda a razão (ou não tem razão nenhuma).

Olhando apenas para as reclamações bem fundamentadas, temos reclamações proporcionais ou não proporcionais. Estamos no campo da subjectividade, mas parece-me claro que há uma diferença entre uma reclamação devido à falta de uma vírgula num texto de 100 000 palavras e a reclamação relativa a um excesso de erros ortográficos nesse mesmo texto. Neste ponto, será muito importante termos níveis de qualidade acordados (mesmo no âmbito das normas de certificação, sejam ou não auditadas).

Vejamos então esta tipologia das reclamações:

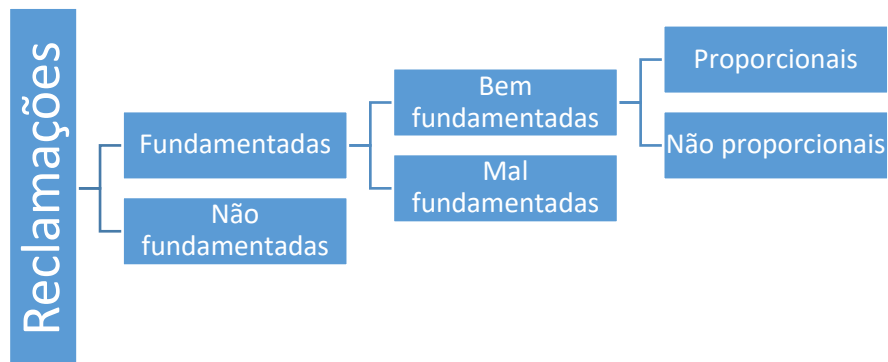


Figura 17 - Tipologia das reclamações

Se a reclamação não for fundamentada, é necessário pedir algo de concreto ao cliente para podermos analisar. Se a reclamação for fundamentada, é habitual que os exemplos dados pelo cliente não permitam identificar precisamente aquilo que o cliente pretende. Deve haver um contacto directo para se perceber qual a expectativa do cliente quanto as alterações a fazer.

Depois, convém analisar os exemplos e, de forma o mais objectiva possível, perceber os pontos em que o cliente tem razão e os pontos em que não tem. Se a reclamação não for proporcional aos erros reais, teremos de tentar explicar até que ponto um determinado número de erros é aceitável ou mesmo inevitável, tendo em conta a complexidade das tarefas entre mãos. Esta tarefa será tanto mais fácil quão mais bem definidas estiverem as políticas de qualidade do tradutor ou empresa.

Na tipologia acima, não referi uma distinção prática que qualquer tradutor ou gestor de projectos faz ao receber uma reclamação: existem reclamações feitas de forma simpática e outras feitas de forma antipática. Por mais vagos e imprecisos que nos pareçam os termos, para um tradutor ou gestor de projectos que receba uma reclamação será uma distinção muito relevante e com impacto directo na maneira de resolver (ou não resolver) o problema. Qualquer um dos tipos acima identificados pode cair num destes dois campos. As reclamações simpáticas são, em geral, mais fáceis de resolver, tendo em conta a menor pressão psicológica associada ao problema. Perante uma reclamação antipática, não há muito mais a fazer que não seja manter a compostura e agir sempre com simpatia e firmeza (se for o caso).

O que nunca devemos fazer é aceitar todas as reclamações (seguindo a famosa frase falsa “o cliente tem sempre razão”) ou nunca aceitar uma reclamação. É necessário aproveitar as reclamações, ou seja, aprender com os erros, nossos ou do cliente.

Para ser mais fácil aproveitar a antifrágilidade proveniente das reclamações, deixo algumas sugestões:

- Podemos ter alguns modelos de mensagem prontos, porque será no momento em recebemos uma reclamação que ficamos mais nervosos e propensos a reagir mal.
- Devemos pedir a alguém que não participou na tradução para analisar a questão. Idealmente, a situação devia ser de “análise cega”. Ou seja, a pessoa que analisar não deve ter indicações sobre o que fazer ou procurar: deve apenas dar a sua opinião balizada sobre os erros detectados. No entanto, convém também ter em conta que, muitas vezes, temos de nos defender perante os clientes e outra pessoa pode ajudar-nos a encontrar a melhor forma de compor a defesa.

- Por vezes, quando um cliente reclama muitas vezes, será o tradutor ou a empresa de tradução a decidir deixar de trabalhar com o cliente, pois as análises das reclamações acabam por implicar um custo não compensado pelo pagamento.

Em todo o caso, o importante é manter a fragilidade no mínimo possível. Afinal, se tivermos vários clientes sem grandes ligações uns aos outros, uma reclamação é mais fácil de gerir emocionalmente. Se tivermos apenas um ou dois, a reclamação torna-se demasiado importante para a podermos resolver bem.

Por fim, devemos aceitar que as reclamações e, aliás, qualquer reacção do cliente são uma fonte importantíssima de aprendizagem. São, assim, uma aplicação do princípio da tentativa e erro, que iremos analisar em pormenor na próxima parte. No fundo, as reclamações são uma fonte de antifragilidade.

4. A estratégia antifrágil

4.1. Tácticas antifrágeis

A parte anterior da tese criou um mapa de vários aspectos práticos da tradução, organizados pela sua fragilidade, robustez e antifragilidade. Como vimos anteriormente, o conceito de antifragilidade serve como bússola, ou seja, como critério para tomar decisões. Se temos o mapa e a bússola, devemos agora encontrar tácticas que nos permitam movimentar-nos no território real da tradução em direcção à antifragilidade.

Desta forma, e com o objectivo de fazer o caminho entre a fragilidade e a antifragilidade de forma mais concreta, irei apresentar sete tácticas antifrágeis, de aplicação prática e imediata, com base em conceitos de Taleb seleccionados e adaptados ao mundo da tradução. Como forma de testar os conceitos, cada táctica será acompanhada de propostas de acções que apliquem a táctica em concreto.

A partir deste ponto, a tese permitirá ao leitor procurar, por si, soluções e caminhos para a sua própria situação em particular. Esta parte tem como objectivo ser um guia prático para detectar fragilidades e criar antifragilidade.

Antes de avançarmos para as sete tácticas, sublinho que todos estes conceitos estão interligados. Assim, por exemplo, a opcionalidade pode ser analisada em termos de estratégia da barra de pesos; a redundância é uma forma de opcionalidade; a fuga à fragilidade implica usar as restantes tácticas; entre muitas outras ligações entre os conceitos.

Sublinho ainda que a selecção destes sete conceitos como centrais a uma estratégia antifrágil adaptada ao mundo da tradução é da minha responsabilidade. Os conceitos apresentados por Taleb são em muito maior número.

Deixo uma pequena lista das sete tácticas, com uma definição curta e um exemplo de acção concreta (tanto as definições como os exemplos serão expandidos nas restantes secções desta parte):

1. Fuga à fragilidade: tudo o que nos afasta dos perigos da incerteza
 - Eliminação de dependência de um cliente ou área de negócio
2. Opcionalidade: capacidade de mudar de planos e aproveitar a incerteza
 - Participação em festas sem plano prévio, mas com cartões de visita no bolso
3. Redundância: não dependência de um só elemento
 - Cópias de segurança de ficheiros
4. Tentativa e erro: exposição voluntária à incerteza, com aprendizagem
 - Utilização das reclamações para perceber a melhor forma de traduzir e agir
5. Via negativa: redução de procedimentos
 - Eliminação de uma ferramenta demasiado complexa
6. Pele no jogo: existência de risco que permita aprender com os erros
 - O revisor fica exposto às reclamações
7. Barra de pesos: conjugação de acções seguras e arriscadas
 - Poupanças seguras, com investimento numa pequena empresa

Figura 18 - As sete tácticas antifrágéis

4.1.1. Fuga à fragilidade

Análise da táctica

O primeiro a fazer para aumentar a antifrágilidade de qualquer sistema é detectar as fragilidades, estar ciente das mesmas e, dentro do possível, corrigi-las. A segunda e terceira partes da presente tese foram, aliás, uma tentativa de cartografar essas fragilidades. Desta forma, a análise da primeira táctica está intimamente relacionada com tudo o que foi descrito anteriormente.

Vejamos o caso particular de várias situações laborais.

a) Tradutor interno

Muitas dessas fragilidades têm, como sintoma, um desequilíbrio emocional (a ansiedade do título desta tese) que nos orienta para a sua correcção. No entanto, em certos casos, a fragilidade está escondida por trás de uma aparência de estabilidade,

que impede o uso da ansiedade como sintoma da fragilidade. Por exemplo, a situação normalmente associada à estabilidade e segurança, como a situação laboral do tradutor interno (ou seja, contratado por uma empresa), poderá esconder uma fragilidade do tradutor.

A situação do tradutor interno varia muito, dependendo da instituição para a qual trabalha. Um tradutor numa pequena empresa com um contrato de trabalho sem termo⁵⁵ tem estabilidade, mas essa estabilidade está dependente da saúde financeira da empresa ou de outros factores que o tradutor não controla nem, muitas vezes, vê. Assim, a fragilidade a que está sujeito é uma fragilidade opaca.

Em contraste, o tradutor *freelance* recebe sinais mais directos da probabilidade de perder o rendimento. Por outras palavras: o tradutor interno não está exposto à volatilidade, mas pode enfrentar um cisne negro, ou seja, um acontecimento negativo imprevisível que elimina todo o rendimento de uma só vez.

Num outro extremo da estabilidade no âmbito dos tradutores internos, temos a situação do tradutor público numa grande instituição, como, por exemplo, a União Europeia, em que a estabilidade está assegurada, pelo menos se a instituição não desaparecer, o que não é uma impossibilidade.

Como já vimos anteriormente, a fragilidade não corresponde ao risco. O risco de a empresa desaparecer é diminuto (ou pode sê-lo), mas a fragilidade de cada pessoa exposta a esse desaparecimento pode ser muito elevada. Como um tradutor interno raramente tem dados para avaliar o risco real de desaparecimento da empresa onde trabalha, deve concentrar-se em diminuir a fragilidade.

Para detectarmos a fragilidade, temos de fazer perguntas. Que aconteceria se a empresa acabasse? Que aconteceria se fosse despedido? Que aconteceria se tivesse um acidente que me impedisse de trabalhar?

Algumas destas fragilidades podem ser corrigidas através de seguros. Outras podem ser corrigidas através de poupança. Há ainda a necessidade de ter formas de

⁵⁵ O tipo de contrato é relevante: um contrato a termo implica uma maior instabilidade.

arranjar novo trabalho.⁵⁶ Mesmo enquanto o contrato está em vigor, convém estar atento a oportunidades, uma tática relacionada com a opcionalidade, que veremos a seguir. A opcionalidade é uma tática importantíssima para o tradutor interno, uma tática que, em muitos casos, não é aplicada precisamente devido à estabilidade contratual que oculta a fragilidade.⁵⁷

b) Tradutor freelance

Se olharmos para um tradutor *freelancer*, a fragilidade é mais visível, mas não será por isso maior. Na verdade, com vários clientes, é relativamente provável que a fragilidade seja menor. Mais uma vez, para percebermos o grau de fragilidade e podermos corrigi-lo, é necessário realizar testes, ou seja, simulações do que aconteceria se determinado acontecimento mais ou menos provável ocorresse. Assim, no que toca à fragilidade do rendimento do tradutor *freelancer*, o primeiro teste implica perceber a dependência em relação a determinados clientes. Para concretizar o teste, é necessário criar uma lista dos clientes ordenada por facturação anual. A partir daí, o tradutor simula o que aconteceria se o cliente em primeiro lugar desaparecesse. Se esse desaparecimento implicar um problema financeiro grave, o cliente é considerado um “cliente vermelho”. O teste continua em relação ao segundo, terceiro e quarto clientes — até encontrar o cliente cujo desaparecimento não implicaria nenhum problema financeiro grave. Os clientes vermelhos são os clientes que implicam fragilidade elevada em relação à perda de rendimento. Convém trabalhar para diluir a sua percentagem no rendimento mensal, de forma a que não tenhamos nenhum cliente vermelho.⁵⁸ Estas acções devem ser tomadas de forma gradual.

⁵⁶ Note-se que muitos contratos impedem que a pessoa trabalhe para concorrentes ou clientes durante algum tempo após o fim do contrato. Se for o caso, a fragilidade é maior. Convém eliminar essa cláusula do contrato (não a aceitando) ou procurar formação para ter uma profissão alternativa.

⁵⁷ Uma outra fonte de antifragilidade são as redes de protecção social existentes em cada sociedade. Assim, o subsídio de desemprego permitirá uma transição para outra empresa, profissão ou negócio próprio.

⁵⁸ Este teste só pode ser realizado tendo em conta as despesas mensais do tradutor.

Uma situação especialmente segura será quando o maior cliente é dispensável para pagar as despesas mensais. Neste caso, não dependemos de nenhum cliente em particular, deixando-nos com a paz de espírito necessária para tomar boas decisões.

Estes testes podem ser aplicados a uma estrutura organizacional como a empresa para a qual trabalha o tradutor interno de que falámos anteriormente. Veja-se que, precisamente, por ser mais difícil ao tradutor fazer este cálculo, se for interno, a sua fragilidade não é tão fácil de medir. Por outro lado, uma estrutura tem custos fixos elevados, que aumentam a fragilidade.

Também é possível testar o que aconteceria ao tradutor perante problemas articulares: uma falha de Internet durante mais do que duas horas, uma falha de electricidade, etc. Se o teste indicar que há uma grande fragilidade nalgum destes pontos, o tradutor pode criar redundâncias: duas ligações à internet, contactos de locais com internet pública, entre outras.

O tradutor freelancer também poderá testar a fragilidade da situação perante um cliente em particular: o que aconteceria se o gestor de projectos com quem trabalha saísse da empresa? Convém, para evitar essa situação, criar relações com várias pessoas na organização de cada cliente, tentando que a relação seja mais ampla e não dependente de uma só pessoa e dos seus caprichos.

Os testes podem continuar: o que aconteceria se tivesse um problema judicial com uma tradução certificada? O que aconteceria se tivesse um problema de saúde?

A fragilidade profissional de cada pessoa é apenas uma parte da fragilidade da sua situação pessoal. No caso dos tradutores freelancer (e, também, dos donos de empresas), esta ligação é mais nítida. Por exemplo, a fragilidade de um tradutor perante os seus clientes depende das dívidas que contraiu: uma dívida (casa, carro, etc.) é sempre uma fonte de fragilidade. Assim, a redução de dívidas, profissionais ou pessoais, corresponde sempre a uma maior antifragilidade.

c) Fragilidade das empresas

A situação de um sócio de empresa ou de um tradutor freelancer é semelhante. No caso do sócio de empresa, é necessário adicionar as dívidas da empresa às dívidas pessoais para compreender a fragilidade. Uma empresa é sempre um conjunto de compromissos futuros equivalentes a dívidas. Desta forma, uma empresa tem, inerentemente, alguma fragilidade difícil de extirpar. Tendo em conta a falta de protecções sociais no caso dos sócios de uma empresa, estes devem ter em conta a sua própria fragilidade em relação ao fim da empresa. Por outro lado, têm a possibilidade de analisar a situação de forma mais directa, aplicando os testes descritos acima.

A tudo o que se disse acima, convém ainda acrescentar o seguinte: no caso de profissionais que integrem uma família, a análise de fragilidade deve ser feita também ao nível familiar. Assim, imaginemos um casal de dois tradutores, ambos a trabalhar para a mesma empresa ou, no caso de freelancers, com clientes semelhantes. Temos, neste caso, uma fragilidade partilhada. Se os dois rendimentos tiverem origens diversas, a fragilidade diminui de forma muito marcada. Assim, um tradutor casado com alguém com uma profissão muito diferente terá menos fragilidade do que um tradutor solteiro, pois o rendimento do cônjuge permite uma transição mais suave no caso de quebra abrupta de rendimento. Por outro lado, essa diminuição de fragilidade estará dependente da própria relação. Da mesma forma, as empresas familiares (por exemplo, em que os donos são casados) têm uma fragilidade particular, que deve ser colmatada através da criação de novas fontes de rendimento familiar. Há também fragilidade, por exemplo, quando um dos membros do casal trabalha para uma empresa e outro faz traduções para essa empresa (com algum grau de dependência).

É necessário ainda sublinhar que qualquer poupança, principalmente em activos líquidos, é uma diminuição concreta e imediata de fragilidade. Assim, a fragilidade de algumas das situações descritas acima como, por exemplo, um tradutor freelancer, que trabalha apenas para um cliente, pode ser compensada por poupanças elevadas que advenham dessa situação. Da mesma forma, a fragilidade particular das empresas e de quem as dirige também pode ser corrigida dessa forma.

Propostas de acção

No final de cada secção desta parte da tese, irei apresentar propostas de acções antifrágeis com base na tática desenvolvida em cada secção. Começemos por aplicar a tática de fuga à fragilidade.

1. Diversificação das fontes de rendimento

O ponto mais importante no que toca à fuga à fragilidade é a avaliação e correcção da exposição a uma só fonte de rendimento, como descrito na segunda parte da tese. A diversidade da fonte de rendimentos pode ser medida de várias maneiras: número de clientes, área dos clientes, profissão.

Assim, um tradutor que tenha apenas um cliente e apenas trabalhe em tradução está especialmente frágil quanto à fonte de rendimentos, quando em comparação a um tradutor com mais clientes (em particular, em áreas diversificadas). Um casal de tradutores estará também numa situação mais frágil do que um casal com profissões diferentes.⁵⁹

Cada situação particular deve ser avaliada tendo em conta os maus cenários. Assim, independentemente da sua avaliação pessoal do risco de tal acontecer, um tradutor deve proteger-se de situações como a perda do seu único cliente (como exemplo) e a melhor forma será mesmo diversificar os clientes e, em segundo lugar, os serviços prestados.

2. Avaliação dos piores cenários no trabalho em equipa

A forma de organizar o trabalho, principalmente no caso de equipas, deve ser avaliada tendo em conta os piores cenários. Por exemplo, no caso de a empresa trabalhar com um servidor de tradução, deve ser avaliada a exposição a uma situação

⁵⁹ Um casal que trabalhe na mesma área e na mesma empresa estará também numa situação frágil.

de perda total das memórias e das terminologias ou de paragem do trabalho de todos os tradutores em determinado projecto.

Uma empresa protege-se desta situação de várias formas, dependentes da situação particular. Entre outras, podemos apontar:

- Um sistema redundante de cópias de segurança das memórias e da terminologia;
- Existência de várias ferramentas de tradução, que possam ser utilizadas rapidamente em substituição da ferramenta principal;
- Conjunto de conhecimentos e competências internas que permitam executar cada projecto de várias formas (por exemplo, com servidor de memórias e sem servidor de memórias);
- Possibilidade activar uma segunda ligação à Internet no caso de falhas;
- Possibilidade de trabalhar noutro espaço, em caso de necessidade;
- Possibilidade de substituir algum elemento da equipa de forma rápida.

3. Avaliação da dependência em relação a cada funcionário

Uma empresa deve ainda avaliar a sua dependência de cada uma das pessoas que a ela estão ligadas. Assim, uma empresa deve funcionar de forma adequada, mesmo na falta de um qualquer dos sócios ou funcionários.

É muito habitual que uma empresa de tradução, habitualmente uma estrutura pequena, dependa em demasia de uma só pessoa no que toca ao funcionamento e/ou reputação.

Da mesma forma, um determinado cliente pode estar ligado à empresa apenas através da relação pessoal com um gestor de projectos; apesar de essa relação ser necessária para manter o cliente, a empresa deve estar ciente da fragilidade que representa, até porque há sempre a hipótese de o gestor sair.

Entre outras, podemos apontar as seguintes acções:

- A informação interna da empresa (dados e informações sobre clientes e recursos, por exemplo) deve estar disponível num suporte acessível a

todos e em vários lugares (por exemplo, um sistema como o *Google Drive* ou *Microsoft OneNote*).

- A organização das tarefas deve ser tal que seja possível dispensar um funcionário de cada vez (durante as férias, por exemplo).
- A relação com cada cliente deve ser em equipa. Mesmo que, no dia-a-dia, haja uma relação individual entre o gestor de projectos e o cliente, o cliente deve conhecer pelo menos os nomes de outros elementos da equipa.

4. Eliminação de dívidas

As dívidas são fontes imediatas de fragilidade.

Se um tradutor contrair uma dívida mensal de 700 euros (por exemplo, para pagar a casa), fica numa situação frágil em relação aos seus clientes: aumenta a sua dependência em relação a mais clientes.

No caso de uma empresa, a própria existência de funcionários implica dívidas (pagamento mensal dos ordenados, etc.).

Como vemos pelos exemplos, há dívidas que são praticamente inevitáveis, como as que resultam da própria actividade (salários, custos fixos, etc.). No entanto, devem sempre ser pensadas para não aumentar de forma excessiva a fragilidade e devem ser compensadas com outras fontes de antifragilidade, entre elas:

- Poupanças (em vários instrumentos);
- Diversificação da actividade;
- Eliminação de outras dívidas.

5. Poupança

Como espelho da fragilidade das dívidas, temos a antifragilidade da poupança.

Na verdade, mesmo situações que são habitualmente fonte de fragilidade podem alimentar a antifragilidade através da poupança.

Por exemplo, alguns meses a trabalhar apenas para um cliente implica fragilidade, como vimos anteriormente. No entanto, se o trabalho for financeiramente compensador, poderá ser uma forma de poupar e, assim, armazenar antifragilidade para o futuro. Esta “recompensa financeira” pode ser na forma de um valor superior ao habitualmente pago ou na garantia de trabalho durante um período do ano em que há, habitualmente, menor facturação ou ainda na possibilidade de ganhar experiência numa área interessante.

Este exemplo mostra não há uma fórmula simples para reduzir a fragilidade — é, no entanto, útil compreender o que é a antifragilidade e como podemos jogar com as várias tácticas antifrágeis.

4.1.2. Opcionalidade

Análise da táctica

A opcionalidade é um conceito central para compreender o que é a antifragilidade em qualquer nível e situação, como explicado por Taleb (2012):

This ability to switch from a course of action is an option to change. [...] Optionality will take us many places, but at the core, an option is what makes you antifragile and allows you to benefit from the positive side of uncertainty, without a corresponding serious harm from the negative side. (p. 171)

No caso da tradução, esta descrição aplica-se, de forma mais directa, à própria carreira do tradutor: não deve seguir de forma demasiado fixa um plano prévio; deve experimentar de forma quase aleatória vários caminhos, percebendo assim o que resulta e o que não resulta. Neste sentido, estamos próximos da tentativa e erro que iremos descrever à frente. Por outro lado, a opcionalidade implica manter várias cartas em cima da mesma mesmo depois de ter seleccionado um caminho ou opção. Implica manter várias opções em aberto.

Vejamos a aplicação deste conceito em vários níveis. Na relação com cada cliente, é bom que o tradutor tenha não só vários contactos dentro da empresa-cliente, como seja útil de várias formas. Da mesma forma, deve ter vários clientes (e avançamos assim para o segundo nível) para fugir à fragilidade.

Por outro lado, a nível da carreira, deve ter várias opções e deve diversificar a sua actividade. Adams (2013) estudou várias formas de diversificação na nossa profissão, que resumiu desta forma:

1. *Linguistic diversification*: expanding your portfolio around your core service of translation [...]
2. *Extra-linguistic diversification*: developing new business strategies or areas of entrepreneurship [...]
3. *Passive diversification*: income through productization [...]
4. *External diversification*: specialized services beyond translation which you can offer to language service providers and fellow translation professionals [...]
5. *Distinctive diversification*: creating a very unique niche for yourself in the language industry with a one-of-a-kind product or service (p. 19)

É importante, no entanto, não confundir a opcionalidade com a diversificação. A diversificação é apenas uma de muitas acções possíveis para aumentar a opcionalidade. A opcionalidade é também importante, por exemplo, na maneira como o tradutor se expõe às oportunidades, através de cartões de visita, conversas em festas⁶⁰, contactos em conferências, exposição pública em linha, entre outras. Ou seja, em vez de se tentar apenas o que se sabe ter algum resultado, devemos tentar aquilo que é incerto, mas de

⁶⁰ “I am fond of the brand of the unexpected one finds at parties (going to parties has optionality, perhaps the best advice for someone who wants to benefit from uncertainty with low downside).” (Taleb, 2012, p. 176)

forma assimétrica. Por outras palavras, devemos abraçar a volatilidade, mas procurando a volatilidade geradora de oportunidades: contactos, conversas, ideias...

Depois de nos expormos à volatilidade positiva, agimos de forma racional no momento de aproveitar as oportunidades. É esta a descrição de opcionalidade racional, a grande fonte de antifragilidade (Taleb, 2012, p. 429): “Not being locked into a given program, so one can change his mind as he goes along based on discovery or new information. Also applies to rational flâneur.”

Nunca sabemos em que momento o nosso trabalho de *marketing* vai dar resultado. Assim, temos de lançar uma rede muito larga para que alguma coisa seja apanhada, ou seja, também precisamos de *quantidade*. Por outras palavras, precisamos de *opcionalidade*. Quando, por fim, temos uma oportunidade, essa oportunidade é a consequência de todo o trabalho que fizemos, não apenas do trabalho particular de contacto com aquela pessoa ou empresa. Isto decorre logicamente do facto de não ser possível prever o resultado das nossas actividades de *marketing* para lá de uma noção vaga de probabilidade genérica de sucesso num grupo de contactos e raramente essa probabilidade pode ser calculada num só contacto em particular. Ou seja, não posso prever a probabilidade de sucesso num contacto com a empresa X, mas posso prever algum sucesso depois de contactar 100 empresas.

Para isso, tenho de ter um plano, um objectivo — e depois medir os resultados e alterar o plano. Mas ainda mais importante: tenho de ter uma rotina e aproveitar as oportunidades. A maioria dos êxitos profissionais surgem de poucas “janelas de oportunidade”. Não aproveitar tais janelas é fatal para a carreira de um profissional (Taleb, 2007).

A opcionalidade é uma forma de encarar a complexidade e opacidade do mundo, ou seja, de lidar com a incerteza. É impossível prever o que corre bem e o que corre mal. Desta forma, devemos estar expostos a essa incerteza de forma positiva, ou seja, devemos expor-nos o mais possível às oportunidades, cujo aparecimento é impossível prever com exactidão.

Vejamos agora propostas de acção baseadas na tática da opcionalidade.

1. Quantidade elevada de contactos

Para encontrar clientes, o tradutor tem de apresentar um mínimo de qualidade na sua apresentação e nas suas acções. Falamos, no fundo, dos “mínimos olímpicos” para participar.

É necessário fazer o trabalho de casa, ter *qualidade* no que fazemos e na forma como divulgamos o que fazemos. Como diz Taleb (2007):

Let me make it clear here: Of course chance favors the prepared! Hard work, showing up on time, wearing a clean (preferably white) shirt, using deodorant, and some such conventional things contribute to success—they are certainly necessary but may be insufficient as they do not cause success. The same applies to the conventional values of persistence, doggedness and perseverance: necessary, very necessary. One needs to go out and buy a lottery ticket in order to win. Does it mean that the work involved in the trip to the store caused the winning? Of course skills count, but they do count less in highly random environments than they do in dentistry. (Insecurity and Probability)

Dito isto, é necessário também apostar na quantidade de contactos: dar o cartão de visita frequentemente, enviar muitas mensagens de contacto, pedir várias reuniões, ter várias frentes de contacto (uma página na Internet, um perfil no LinkedIn, por exemplo), ir a conferências, ir a muitas festas... É o que diz Taleb (2010a, "Nobody Knows Anything"): “Diplomats understand that very well: casual chance discussions at cocktail parties usually lead to big breakthroughs—not dry correspondence or telephone conversations. Go to parties!”

Note-se que todas estas actividades fazem parte essencial do trabalho de um tradutor freelancer. Procurar clientes é essencial e deve ser encarado como uma tarefa profissional. Esta tarefa inclui as festas, conversas e contactos referidos acima. Por outro

lado, mesmo em festas pessoais (casamentos, aniversários, etc.) devemos estar preparados para falar do trabalho, principalmente na fase de arranque.

Depois, já com muitos clientes e uma actividade estabilizada, devemos continuar a procurar clientes, mesmo quando temos clientes que cheguem (estamos a aumentar as opções; estamos, talvez, a procurar melhores clientes).

2. Oportunidades fora da tradução

Fora da tradução, devemos estar abertos a outras oportunidades. Não se trata de procurar sair da tradução, mas estar atento a oportunidades em várias áreas, que poderão alimentar os próprios conhecimentos necessários para a tradução.

Por fim, devemos manter curiosidade para saber mais sobre vários assuntos. Para tal, leituras sem plano são um dos melhores métodos. Como diz Taleb (2010a, On slow but long walks): “Like parties, a book puts you on the envelope of serendipity; it even gets you invited to more parties.” Taleb referia-se, neste ponto, à publicação de um livro, mas o mesmo se aplica à leitura de livros, o que terá apenas o inconveniente de trazer menos convites para festas, mas permite o contacto com muitas perspectivas e discursos diferentes.

Apresento três cenários de aplicação desta acção:

- Um tradutor é convidado para dar formação linguística aos funcionários de um cliente. Desta forma, acaba por conhecer melhor o funcionamento do cliente e ganhar conhecimentos terminológicos úteis. Em simultâneo, o contacto pessoal com os funcionários do cliente melhora a ligação profissional.
- Uma gestora de projectos de tradução é contratada como gestora de eventos numa empresa que a conhecia da área da tradução. Os anos em que trabalha nesta área ajudam-na a, mais tarde, iniciar um negócio de agência de interpretação que inclui a gestão de eventos.
- Uma revisora numa empresa de tradução assina várias revistas internacionais, o que lhe permite ter uma visão mais ampla de vários temas, ajudando a encontrar erros nas traduções.

3. Existência de recursos redundantes

Se olharmos para o gestor de projectos, o que inclui o tradutor freelance, enquanto gestor dos seus próprios projectos, a opcionalidade implica a existência de vários recursos e redundância na organização dos mesmos (a redundância será analisada em maior profundidade já a seguir, mas aparece aqui como elemento da opcionalidade).

Assim, não sendo sempre possível, aconselha-se a conseguir:

- dois computadores;
- duas ligações à internet;
- duas ferramentas diferentes;
- contactos variados de tradutores e revisores (no caso do gestor de projectos);
- vários recursos de investigação...

Este ponto parecerá óbvio, mas quando há necessidade de poupar (como, aliás, aconselho acima), tudo o que é redundante parecerá ser o local ideal para realizar essas poupanças. No entanto, a redundância é essencial para que os projectos não falhem com frequência. A necessidade de redundância radica na opacidade e na complexidade: não é possível saber o que irá falhar (nem quando).

4. Planeamento com base nos erros habituais

Se olharmos para cada projecto, a opcionalidade implica formas de corrigir os erros pontuais de um dos elementos, erros esses que são inevitáveis, mas imprevisíveis. Assim, uma entrega atrasada não deve implicar um atraso no projecto completo. Há várias técnicas para se conseguir esta segurança:

- prazos mais apertados do que o estritamente necessário para garantir a possibilidade de corrigir algum problema;
- a possibilidade de dividir texto que ficou por traduzir entre a equipa interna, para impedir uma falha na entrega devido a uma falha de um elemento da equipa de tradução;
- a atribuição de um pouco menos de tradução a cada elemento da equipa de freelancers do que o volume que esse elemento pode aceitar, para que a falha de um elemento possa ser colmatada através da reatribuição do texto aos restantes elementos da equipa externa.

O planeamento de cada projecto vai adaptando-se ao risco assumido para cada ponto. Assim, um gestor de projectos começa a perceber quais são os pontos (pessoas, recursos, etc.) que falham com mais frequência, adaptando o planeamento a esta probabilidade de falha.

Convém, no entanto, estar atento aos cisnes negros de que falámos atrás: mesmo os elementos que raramente falham acabam por falhar, de forma imprevisível, mais tarde ou mais cedo. Assim, um bom planeamento terá também em conta aquilo que não costuma acontecer.

5. Métodos e ferramentas diversificadas

A opcionalidade no que toca a métodos e ferramentas pode ser concretizada de diversas formas. Deixo alguns exemplos:

- saber usar duas ou três ferramentas de auxílio à tradução (por exemplo, *Trados Studio*, *memoQ*, *Wordfast Anywhere*), especialmente se uma delas puder ser acedida em qualquer computador (como *Wordfast Anywhere*, *Smartcat*, etc.);
- conhecimentos variados sobre as várias funções das ferramentas de tradução, que permitam resolver problemas de forma autónoma;

- contactos (pessoais e em linha) com colegas com conhecimentos avançados nas ferramentas, quando os mesmos não puderem ser resolvidos de forma autónoma;⁶¹
- vontade de experimentar novas ferramentas e novas técnicas de uso das ferramentas antigas, mesmo que tais ferramentas ou técnicas não venham a ser usadas de imediato.

Este último ponto é especialmente relevante. Por exemplo, perante uma técnica como a tradução com reconhecimento de voz, um tradutor deverá ter a mente aberta para saber se esta nova técnica é um bom acrescento aos seus próprios processos. O facto de experimentar várias técnicas não significa que as deva incorporar de imediato. Por vezes, essa incorporação demora tempo, mas não deve ser recusada à partida.

4.1.3. Redundância

Análise da tática

Na sequência da análise do conceito de opcionalidade, olhemos com mais atenção para o conceito de *redundância*.

A opcionalidade é sempre um excesso. É a aplicação do princípio natural da redundância aos sistemas humanos, explicado por Taleb (2012):

Layers of redundancy are the central risk management property of natural systems. We humans have two kidneys (this may even include accountants), extra spare parts, and extra capacity in many, many things (say, lungs, neural system, arterial apparatus), while human design tends to be spare and inversely redundant, so to speak—we have a historical track record of engaging in debt, which is the opposite of redundancy (fifty thousand in extra cash in the bank or, better, under the mattress, is redundancy; owing the bank an equivalent

⁶¹ Neste ponto, são especialmente úteis os diversos *fora* em linha, onde os tradutores podem deixar questões, ajudam-se mutuamente com os problemas relacionados com as ferramentas de tradução.

amount, that is, debt, is the opposite of redundancy). Redundancy is ambiguous because it seems like a waste if nothing unusual happens. Except that something unusual happens—usually. (pp. 44-45)

Devemos ter mais opções do que aquilo que parece estritamente necessário, pois o estritamente necessário é extraordinariamente frágil, para começar porque nunca sabemos a real medida desses “estritamente necessário”.

Assim, o tradutor deve ter contactos redundantes, ferramentas redundantes, clientes redundantes. O gestor de projectos deve ter várias opções de recursos humanos para cada cliente e projecto. Também o cliente deve ter sempre em cima da mesa outras hipóteses de fornecedores e de soluções para os problemas que tem.

A redundância parece, à primeira vista, um desperdício, mas é uma excelente fonte de antifragilidade (Taleb, 2012):

Further, redundancy is not necessarily wussy; it can be extremely aggressive. For instance, if you have extra inventory of, say, fertilizers in the warehouse, just to be safe, and there happens to be a shortage because of disruptions in China, you can sell the excess inventory at a huge premium. Or if you have extra oil reserves, you may sell them at a large profit during a squeeze. (p. 45)

Taleb encontra três tipos de redundância, com base nos sistemas naturais. O primeiro tipo é a *redundância como seguro* (Taleb, 2010a):

The first, the simplest to understand, is defensive redundancy, the insurance type of redundancy that allows you to survive under adversity, thanks to the availability of spare parts. Look at the human body. We have two eyes, two lungs, two kidneys, even two brains (with the possible exception of corporate executives)—and each has more capacity than needed in ordinary circumstances. So redundancy equals insurance, and the apparent inefficiencies are associated with the costs of maintaining these spare parts and the energy

needed to keep them around in spite of their idleness. (Redundancy as Insurance)

No mundo da tradução, este tipo de redundância (o mais óbvio) encontra-se na necessidade de ter sistemas de cópia de segurança ou várias ferramentas para resolver o mesmo problema (por exemplo, vários programas de conversão de PDF em Word).

O segundo tipo de redundância refere-se à tendência para não criar sistemas demasiado grandes (Taleb, 2010a):

Second, Mother Nature does not like anything too big. The largest land animal is the elephant, and there is a reason for that. If I went on a rampage and shot an elephant, I might be put in jail, and get yelled at by my mother, but I would hardly disturb the ecology of Mother Nature. (Big is Ugly and Fragile)

Na economia, Taleb (2010a) traduz este princípio natural numa desconfiança em relação às empresas de grande dimensão:

But there is another reason for man-made structures not to get too large. The notion of “economies of scale”—that companies save money when they become large, hence more efficient—is often, apparently behind company expansions and mergers. It is prevalent in the collective consciousness without evidence for it; in fact, the evidence would suggest the opposite. Yet, for obvious reasons, people keep doing these mergers—they are not good for companies, they are good for Wall Street bonuses; a company getting larger is good for the CEO. Well, I realized that as they become larger, companies appear to be more “efficient,” but they are also much more vulnerable to outside contingencies, those contingencies commonly known as “Black Swans” after a book of that name. All that under the illusion of more stability. (Big is Ugly and Fragile)

Taleb (2012) defende os pequenos negócios, preferindo-os a grandes empresas, mesmo que estas apresentem vantagens no que toca à eficiência das operações:

Another aspect of size: large corporations also end up endangering neighborhoods. I've used the following argument against large super-store chains in spite of the advertised benefits. A large super-megastore wanted to acquire an entire neighborhood near where I live, causing uproar owing to the change it would bring to the character of the neighborhood. The argument in favor was the revitalization of the area, that type of story. I fought the proposal on the following grounds: should the company go bust (and the statistical elephant in the room is that it eventually will), we would end up with a massive war zone. This is the type of argument the British advisors Rohan Silva and Steve Hilton have used in favor of small merchants, along the poetic "small is beautiful." It is completely wrong to use the calculus of benefits without including the probability of failure. (pp. 282-283)

A redundância implícita em muitos negócios mais pequenos implica uma maior robustez social e mesmo antifragilidade, porquanto os vários negócios permitem que mais pessoas possam ver as suas necessidades particulares satisfeitas.

Note-se ainda, olhando para a nossa actividade, que a falência de uma empresa que empregue 200 tradutores é muito mais grave do que a falência de uma empresa com 10 pessoas.

A redundância está também ligada à dimensão dos projectos. Um tradutor ou empresa que trabalhe em muitos projectos de menor dimensão é menos frágil do que um tradutor ou empresa que tenha poucos projectos de grande dimensão. Um menor número de projectos é mais confortável, mas uma falha terá um impacto muito grande para o tradutor ou empresa. Taleb (2012) usa a própria gestão de projectos para mencionar este ponto:

In project management, Bent Flyvbjerg⁶² has shown firm evidence that an increase in the size of projects maps to poor outcomes and higher and higher costs of delays as a proportion of the total budget. But there is a nuance: it is the size per segment of the project that matters, not the entire project—some projects can be divided into pieces, not others. Bridge and tunnel projects involve monolithic planning, as these cannot be broken up into small portions; their percentage costs overruns increase markedly with size. Same with dams. For roads, built by small segments, there is no serious size effect, as the project managers incur only small errors and can adapt to them. Small segments go one small error at the time, with no serious role for squeezes. (p. 282)

A dimensão dos projectos não fragiliza apenas a gestão financeira: um projecto grande, se falhar (se, por exemplo, o cliente recusar o pagamento) pode ser suficiente para levar uma empresa ao encerramento. O mesmo valor de facturação em vários projectos pequenos apresenta uma menor fragilidade.

O princípio da redundância nega algumas ideias comuns sobre a organização de empresas e do trabalho. O mais habitual é vermos a defesa da optimização, ou seja, da eliminação das redundâncias. Este princípio moderno nega um elemento fundamental da natureza humana (Taleb, 2012):

Modernity corresponds to the systematic extraction of humans from their randomness-laden ecology—physical and social, even epistemological. Modernity is not just the postmedieval, postagrarian, and postfeudal historical period as defined in sociology textbooks. It is rather the spirit of an age marked by rationalization (naive rationalism), the idea that society is understandable, hence must be designed, by humans. With it was born statistical theory, hence the beastly bell curve. So was linear science. So was the notion of “efficiency” — or optimization. (p. 108)

⁶² Taleb está a referir-se a Flyvbjerg (2009).

Um sistema aparentemente eficiente é frágil, pois rapidamente quebra perante acontecimentos imprevisíveis ou pequenas mudanças. Taleb (2012), por exemplo, dá o exemplo dos aeroportos. Se forem demasiado eficientes, poderão rapidamente congestionar perante aumentos pequenos de 5% de voos:

This is a hint to a central problem of the world today, that of the misunderstanding of nonlinear response by those involved in creating “efficiencies” and “optimization” of systems. For instance, European airports and railroads are stretched, seeming overly efficient. They operate at close to maximal capacity, with minimal redundancies and idle capacity, hence acceptable costs; but a small increase in congestion, say 5 percent more planes in the sky owing to a tiny backlog, can give rise to chaos in airports and cause scenes of unhappy travelers camping on floors, their only solace some bearded fellow playing French folk songs on his guitar. (p. 274)

Uma empresa de tradução eficiente que tenha apenas os recursos necessários para os trabalhos habituais irá perder várias oportunidades.

Esta redundância necessária tem, no entanto, custos: uma empresa com uma estrutura demasiado grande falha com facilidade.⁶³ Assim, a redundância deve ser pensada no momento da escolha de funcionários: mesmo sem necessidade imediata, é melhor ter dois funcionários com conhecimentos em duas línguas do que dois funcionários cada um com conhecimento de uma língua.

Esta última observação vai ao encontro do terceiro tipo de redundância: a redundância funcional (Taleb, 2010a):

Functional redundancy, studied by biologists, is as follows: unlike organ redundancy—the availability of spare parts, where the same function can be performed by identical elements—very often the same function can be

⁶³ Como vimos na segunda parte desta tese.

performed by two different structures. [...] There is another redundancy: when an organ can be employed to perform a certain function that is not its current central one. My friend Peter Bevelin links this idea to the “spandrels of San Marco,” after an essay by Steven Jay Gould. There, the necessary space between arches in the Venetian cathedral of San Marco has led to art that is now central to our aesthetic experience while visiting the place. In what is now called the spandrel effect, an auxiliary offshoot of a certain adaptation leads to a new function. I can also see the adaptation as having a dormant potential function that could wake up in the right environment. (The Other Types of Redundancy)

Não será apenas nos conhecimentos dos funcionários que a redundância funcional é útil. Como vemos na citação anterior, um elemento pode ganhar uma nova função (algo muito habitual na evolução das espécies). Quem sabe aproveitar as ferramentas ao seu dispor para resolver problemas sem ficar preso à função inicial dessa ferramenta sabe a utilidade desta redundância funcional. Aliás, muitas inovações práticas são deste tipo: um tradutor encontra uma nova forma de aproveitar uma ferramenta que já usava.

Antes das propostas de acção, diga-se que a redundância é uma característica dos sistemas naturais. A evolução percebe (através da tentativa e erro) onde estão os pontos fracos e aumenta as redundâncias nesses pontos, criando mais opções. Há um crescimento orgânico que aumenta a antifragilidade. Aquilo que é orgânico é mais antifrágil do que aquilo que é mecânico.

Propostas de acção

Apliquemos agora a tática da redundância em acções práticas.

1. Ensino variado da tradução

O ensino da tradução deve incluir sempre um conjunto variado de professores, tanto no que toca ao ensino teórico como prático.

É o contacto com vários profissionais, com experiência variada e, por vezes, contraditória que permite aos alunos aprender a lidar o melhor possível com a complexidade da actividade que irão desempenhar.

Desta forma, o ensino parecerá redundante (poderá haver vários professores a ensinar o que parece, de certa forma, o mesmo), mas essa redundância aumenta a antifragilidade da aprendizagem. Não só os aspectos repetidos por vários professores e profissionais convidados (por exemplo, a importância do cumprimento dos prazos) serão mais facilmente retidos e aparecerão como relevantes aos olhos dos alunos pelo facto da própria repetição, como os aspectos em que há variedade de opiniões (por exemplo, as diferentes abordagens à regulamentação da profissão ou os preços a praticar) ajudarão a dar uma visão mais completa das visões existentes entre os profissionais.

As próprias contradições entre os vários professores são úteis para que o aluno comece a ganhar uma visão mais completa das tensões e das diferenças entre os profissionais de tradução.

A coexistência de visões teóricas (variadas) e práticas (também elas variadas) ajudará também a garantir que a visão do aluno não se torna monolítica e, desta forma, frágil.

2. Redundância de materiais de consulta

Os materiais ao dispor do tradutor devem ser variados, mesmo que redundantes. Assim, é necessário ter ao dispor uma grande diversidade de:

- dicionários;
- glossários próprios, de clientes, encontrados ao longo do tempo;
- memórias de tradução em várias áreas;
- obras de consulta;
- contactos com especialistas;
- materiais em linha.

Um dicionário pode ficar fechado durante meses e meses e ser usado para resolver um problema terminológico particular.

Mesmo o caso do uso de materiais em linha, muito comum no trabalho de hoje em dia, deve implicar o conhecimento de fontes variáveis. Assim, a dependência de um número limitado de *websites* será sempre um sinal de fragilidade.

3. Sistemas redundantes

Numa das aplicações mais habituais desta tática, todos os sistemas de cópia de segurança devem ser redundantes. Tal implica que, por exemplo, uma cópia de segurança não esteja no mesmo espaço físico que os dados originais, para garantir que um incêndio (por exemplo) destrua os arquivos do tradutor ou da empresa.

A importância destas acções revela-se no momento em que algo de negativo acontece. É, assim, psicologicamente difícil encarar estas acções, por ser difícil encarar a possibilidade, por exemplo, de haver um incêndio de grandes dimensões no espaço de trabalho. No entanto, um acidente desse tipo teria consequências muito mais graves se implicasse a perda de trabalho.

Este é, assim, um ponto central no aumento da antifragilidade do tradutor, independentemente do real risco de algum evento negativo acontecer.

Da mesma forma, o tradutor deverá caminhar para uma situação em que tem dois computadores disponíveis, duas ligações à internet, entre outras duplicações aparentemente pouco eficientes (como vimos acima, na secção sobre opcionalidade).

4. Verificações redundantes

As verificações do trabalho de tradução devem ser redundantes em vários pontos:

- leituras finais múltiplas por parte do tradutor (as estratégias usadas podem ser variadas: leitura completa, leitura por amostragem, leitura dos títulos);

- várias aplicações do corrector ortográfico;
- várias verificações automáticas de qualidade nas ferramentas de tradução (módulos de “Quality Assurance”);
- leitura e verificações por outras pessoas.

Para lá da tradução, as verificações múltiplas são aplicáveis a vários pontos do processo de tradução. Dou três exemplos:

- Uma mensagem de e-mail importante a ser enviada a um cliente ou a um fornecedor deverá ser lida por duas pessoas, para garantir que está clara e evita conflitos ou mal-entendidos.
- Um orçamento deverá ser verificado por duas pessoas, para garantir que não há erros nos cálculos ou que algum aspecto não está a ser esquecido.
- Uma campanha de *marketing* deve ser verificada múltiplas vezes. Nesta área, em que a qualidade linguística é especialmente valorizada, esta leitura múltipla é particularmente importante.

De forma aparentemente contraditória, esta acção deve ser acompanhada da aplicação da tática da *via negativa* (como veremos na secção 4.1.5.), com redução do número de intervenções. Ou seja, as verificações não devem levar a alterações constantes, mas sim à detecção de erros e falhas óbvias.

5. Conhecimentos repartidos por toda a equipa

A redundância de conhecimentos é importante a vários níveis:

- Uma equipa deve ter elementos com conhecimentos complementares. No entanto, esta complementaridade deve existir em paralelo a uma redundância de conhecimentos e competências. Assim, por exemplo, se, numa equipa, apenas um dos elementos consegue resolver facilmente problemas informáticos, estamos perante uma fragilidade.

- Durante um projecto em particular, é importante que as informações sejam transmitidas a todos os elementos, mesmo que não seja fácil prever a sua utilidade. Por exemplo, as instruções relativas à tradução devem ser transmitidas também aos revisores e a quem faz os acertos gráficos finais, para garantir que as alterações posteriores à tradução não ignoram essas mesmas instruções.
- Quando uma informação é especialmente importante, deve ser repetida, de várias maneiras e por vários meios, para que não haja hipóteses de se perder (por exemplo, por distração).

4.1.4. Tentativa e erro

Análise da táctica

A antifragilidade implica ganhar com a passagem do tempo, com a volatilidade, com a incerteza. A forma mais óbvia de ganhar alguma coisa é com a exposição aos erros. Os erros (os dos outros e, mais ainda, os nossos próprios) são a principal fonte de antifragilidade.

Como explicar isto na prática? Começemos com o próprio corpo do tradutor. Se um tradutor ficar sempre numa determinada posição e esta posição criar uma certa dor, esse erro de postura irá permitir encontrar uma melhor posição. Da mesma forma, a posição do ecrã em relação à luz solar pode provocar dores de cabeça e nem sempre é fácil encontrar a melhor solução. Temos de agir por *tentativa e erro*.

Note-se, neste exemplo, que existem duas condições para que o erro seja uma fonte de antifragilidade: não pode ser fatal, no sentido de não criar mazelas permanentes, e deve ser aproveitado de forma racional para melhorar a situação. Não devemos apostar no erro para aprender que dar um passo em frente à beira de um precipício é um erro. Por outro lado, para sabermos que sapatos são os mais confortáveis, temos de experimentar e procurar os melhores.

Notemos agora que o erro não fatal, que permite melhorar, existe em vários pontos do trabalho de tradução: quando tentamos vários estilos ou expressões para um determinado cliente; ao testarmos várias ferramentas; ao testarmos várias maneiras de trabalhar; ao percebermos, pelo erro, que tipo de construção ou terminologia o cliente, ou aquele tipo de cliente em particular, não aceita.

Mais uma vez, há duas condições para que o erro seja fonte de fragilidade. Em primeiro lugar, não pode ser fatal. Esta “fatalidade” pode dar-se ao nível do texto (um texto pode ser recusado por conter um erro crítico); ao nível do cliente (um projecto que corra muito mal pode levar-nos a perder um cliente); ao nível da carreira do tradutor (um erro com uma exposição pública ou com consequências financeiras sérias pode terminar a carreira do tradutor). Excepto no último nível, a “fatalidade” ao nível do texto e do cliente podem ser transformadas em antifragilidade no nível superior. Assim, um erro num texto que leva a uma reclamação ajuda-nos a perceber o que o cliente prefere (ou, em alternativa, que fragilidades temos no nosso conhecimento); um erro que leve à perda do cliente pode, apesar de fatal no seu nível, ajudar-nos a compreender o que não devemos fazer se queremos manter os clientes; e, por fim, mesmo a “fatalidade” de nível máximo não é, realmente, fatal. Deixa-nos ainda vivos, tendo aprendido as consequências desse tipo de erro.

Como vemos, é necessário saber aproveitar o erro e essa é a segunda condição. Todos os erros acima terão menos consequências negativas, sem perder a capacidade de nos fornecer informação sobre o mundo, se estivermos numa situação de elevada opcionalidade, uma das principais fontes de antifragilidade. Note-se que, quando estamos numa situação frágil, com pouca opcionalidade, todos os erros podem ser fatais. A opcionalidade permite-nos aceitar o erro e aproveitá-lo o melhor possível. Desta forma, a volatilidade torna-se menos perigosa e podemos aproveitá-la a nosso favor: a definição de antifragilidade. Ou seja, podemos aprender com os erros. Esta é uma das “intuition pumps” referidas por Dennett (2013):

The chief trick to making good mistakes is not to hide them—especially not from yourself. Instead of turning away in denial when you make a mistake, you should become a connoisseur of your own mistakes, turning them over in your mind as

if they were works of art, which in a way they are. The fundamental reaction to any mistake ought to be this: “Well, I won’t do that again!” (1. Making Mistakes)

A tentativa e erro resulta em regras heurísticas, ou seja, regras de aplicação rápida que não exigem um conhecimento teórico da realidade com que estamos a lidar. As soluções heurísticas são criadas por evolução, no contacto entre os seres humanos e os sistemas complexos naturais e humanos. Apesar da possibilidade de transpor as regras heurísticas para o papel, na verdade estas são típicas de hábitos adquiridos ao longo do tempo, pouco estudados. Estamos perante aquilo que Taleb (2012) chama “heurística evolutiva”, com os seguintes atributos:

[...] an evolutionary heuristic in a given activity has the following attributes: (a) you don’t know you are using it, (b) it has been done for a long time in the very same, or rather similar environment, by generations of practitioners, and reflects some evolutionary collective wisdom, (c) it is free of the agency problem and those who use it survived (this excludes medical heuristics used by doctors since the patient might not have survived, and is in favor of collective heuristics used by society), (d) it replaces complex problems that require a mathematical solution, (e) you can only learn it by practicing and watching others, (f) you can always do “better” on a computer, as these do better on a computer than in real life. For some reason, these heuristics that are second best do better than those that seem to be best, (g) the field in which it was developed allows for rapid feedback, in the sense that those who make mistakes are penalized and don’t stick around for too long. Finally, as the psychologists Kahneman and Tversky have shown, outside the domains in which they were formed, these can go awfully wrong. (p. 499)

Este conceito implica a aprendizagem na prática, com reacções rápidas. Da mesma forma, temos de ter em conta que as regras heurísticas são dificilmente transferíveis para outros domínios, podendo nem sequer ser partilháveis entre diferentes pessoas a fazer o mesmo trabalho.

Necessitamos, aqui, de aplicação racional do conceito: até que ponto podemos destilar este conhecimento em regras simples que possam ser aplicáveis em equipas? Só na prática podemos responder à questão.

O que nos importa presentemente é perceber que o processo de tentativa e erro e a aprendizagem que implica (uma aprendizagem heurística) é uma fonte de antifragilidade, pois estamos a ganhar com os erros, a ganhar com o tempo, a ganhar com a volatilidade e com a exposição à complexidade do mundo. Como vimos no início, as não-linearidades tornam todos os sistemas humanos extraordinariamente complexos.

Para gerir esta complexidade e imprevisibilidade, precisamos de regras simples, testadas com o tempo, cujo funcionamento nem sempre é compreensível de forma sistemática. Entram neste campo os hábitos de trabalho, os rituais aparentemente sem sentido, os procedimentos afinados ao longo do tempo...

Imaginemos um tradutor que, antes de traduzir, fecha sempre os olhos e toca na testa. Parece uma superstição, um tique, um ritual sem sentido. No entanto, realizar a mesma acção acalma-o. Não compreendemos conscientemente o cérebro e a maneira de funcionar do nosso sistema (corpo e mente), mas aprendemos a geri-lo.

Outro exemplo será o revisor que procura determinado tipo de erro, aparentemente aleatório, para avaliar uma tradução. Quando encontra, recusa a tradução. Parece arbitrário, pouco rigoroso, mas será uma acção que poupa tempo e, depois de anos de prática, serve como teste rápido.

Ainda um outro exemplo: um tradutor só aceita trabalhos de empresas que aceitem pagar a 30 dias e recusa trabalhos a partir do primeiro atraso. Parece ser uma regra demasiado rígida, mas foi a maneira que o tradutor encontrou de não ter de estar a avaliar constantemente clientes. Tendo em conta que tem muitos e tem de recusar trabalhos, pode dar-se ao luxo de ter esta linha rígida de separação.

Por outro lado, imagine-se uma empresa de tradução que tem como princípio procurar uma margem bruta de 50%. Em vez de analisar cada caso, simplifica e garante, por cima, que consegue cobrir todas as despesas. Perde alguns clientes devido ao preço, mas garante que não perde dinheiro em nenhum projecto.

Estamos, como vimos, no campo da heurística, que implica uma evolução baseada na tentativa e erro.

A heurística é importante não só para um tradutor ou gestor de projectos, mas também para equipas. Há procedimentos que funcionam bem para uma pessoa, mas não no seio de uma equipa. Temos de ter em conta a carga cognitiva — e o facto de uma alteração, numa equipa, ter de ser compreendida e aplicada por todos. Desta forma, a mudança de procedimentos no seio de uma equipa deverá ocorrer de forma orgânica, tendo em conta as preferências comuns. Note-se que cada elemento da equipa tem as suas preocupações e algo que possa parecer obviamente importante para alguém será um pormenor ou uma irritação para um colega.

Dou um exemplo prático: o uso de uma ferramenta de verificação automática externa às ferramentas de tradução habituais (por exemplo, a ferramenta *XBench*) será considerada essencial por um membro da equipa, mas poderá ser visto como um procedimento excessivo pelo colega do lado. Esta diferença levará a que a ferramenta seja aplicada de forma desigual pela equipa. O ideal será ter em conta as preferências, apresentar dados para convencer da sua utilidade quem vai, de facto, usar as ferramentas e testar a real eficácia de cada nova ferramenta ou procedimento. No fundo, aplicar a tentativa e o erro aos procedimentos da equipa. Neste ponto, será também importante considerar a aplicação da via negativa: será mesmo necessário aplicar o novo procedimento?

Propostas de acção

Apliquemos agora a tática da tentativa e erro em propostas de acção.

1. Aprendizagem da tradução

A aprendizagem das soluções de tradução faz-se, também, pelo método da tentativa e erro. A forma de compreender que estamos perante um erro (entendido no sentido mais lato, ou seja, não só um erro óbvio, mas também a desadequação estilística, problemas de formatação, entre outros) é o confronto com as reacções

próprias com a tradução (e para isso é preciso haver uma revisão cuidada do próprio tradutor) e ainda com as reacções de outras pessoas, em particular dos clientes.

Não é fácil sistematizar o tipo de reacções nem a reacção mais adequada às mesmas: por vezes, o cliente recusa uma solução que outro cliente considerará perfeita. Faz parte da aprendizagem do tradutor perceber até que ponto deve alterar a própria tradução — ou mudar de cliente.

2. Exposição a clientes e colegas

A exposição aos clientes e colegas permite aprender formas de lidar com as diferentes pessoas, entidades, estados de espírito e ainda aprender a lidar com a nossa própria forma de reagir perante situações diferentes.

Da mesma forma, do lado do gestor de projectos, é a exposição aos tradutores, revisores (e, claro, clientes) que permite encontrar a melhor maneira de trabalhar em equipa.

Este tipo de conhecimento não se sistematiza, pois varia de acordo com a pessoa e circunstâncias de que estamos a falar.

3. Exposição a diferentes textos

É também a exposição a diferentes textos que permite descobrir aqueles aos quais as nossas competências melhor se adequam. Por outro lado, é também ao tentar traduzir que percebemos aquilo que não conseguimos ou não queremos traduzir, além de ser assim que descobrimos quando devemos parar.

A gestão de risco naturalística implica confiar nos sinais naturais para gerir o nosso esforço e o nosso risco. Por exemplo, a fadiga será sempre sinal de que estamos a arriscar demasiado (Taleb, 2012, p. 249): “**Naturalistic Risk Management**: The belief that, when it comes to risk management, Mother Nature has a much, much more significant track record than rationalistic humans. It is imperfect, but much better.”

4. Uso de várias ferramentas

No caso do uso das ferramentas, é também necessário tentar várias estratégias e procurar o que se adequa às nossas preferências. Por vezes, essas preferências são difíceis de expressar e não têm uma explicação racional. Estamos perante um “azulejo de Empédocles” (Taleb, 2012), já referido.

O nosso “azulejo de Empédocles” pode ser:

- uma cor determinada para o fundo do ecrã;
- uma cadeira particular;
- uma ferramenta que preferimos usar;
- o tipo de letra em que a tradução aparece nas ferramentas de tradução.

No entanto, o nosso comportamento só será antifrágil se tivermos a paciência de experimentar várias soluções (nem que seja para voltar ao que fazíamos antes).

Um exemplo prático será a aparência do texto a traduzir dentro da ferramenta, como referido acima. Por exemplo, a figura seguinte apresenta o aspecto de fábrica da tabela de tradução dentro da ferramenta memoQ:

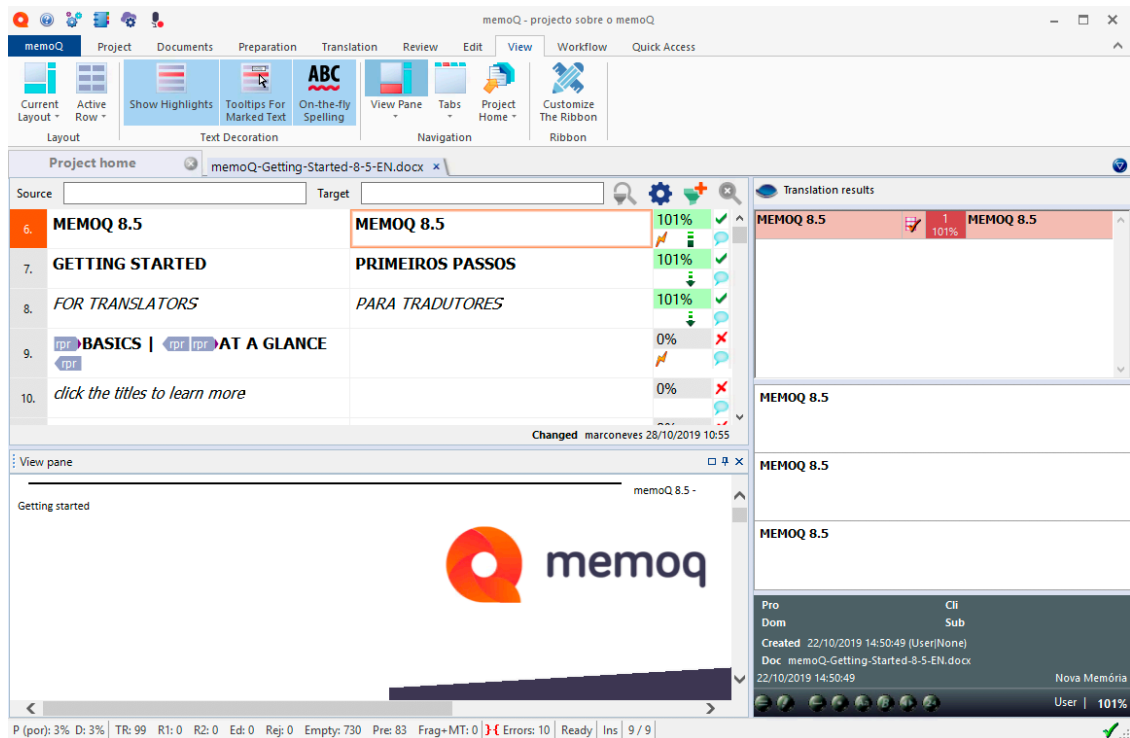


Figura 19 - Aspecto padrão da tabela de tradução dentro do memoQ

A figura seguinte apresenta a mesma tabela, depois de aplicadas algumas alterações do aspecto (o tipo de letra, a cor alternada dos segmentos, a ocultação da pré-visualização, a diminuição dos painéis relativos à memória):

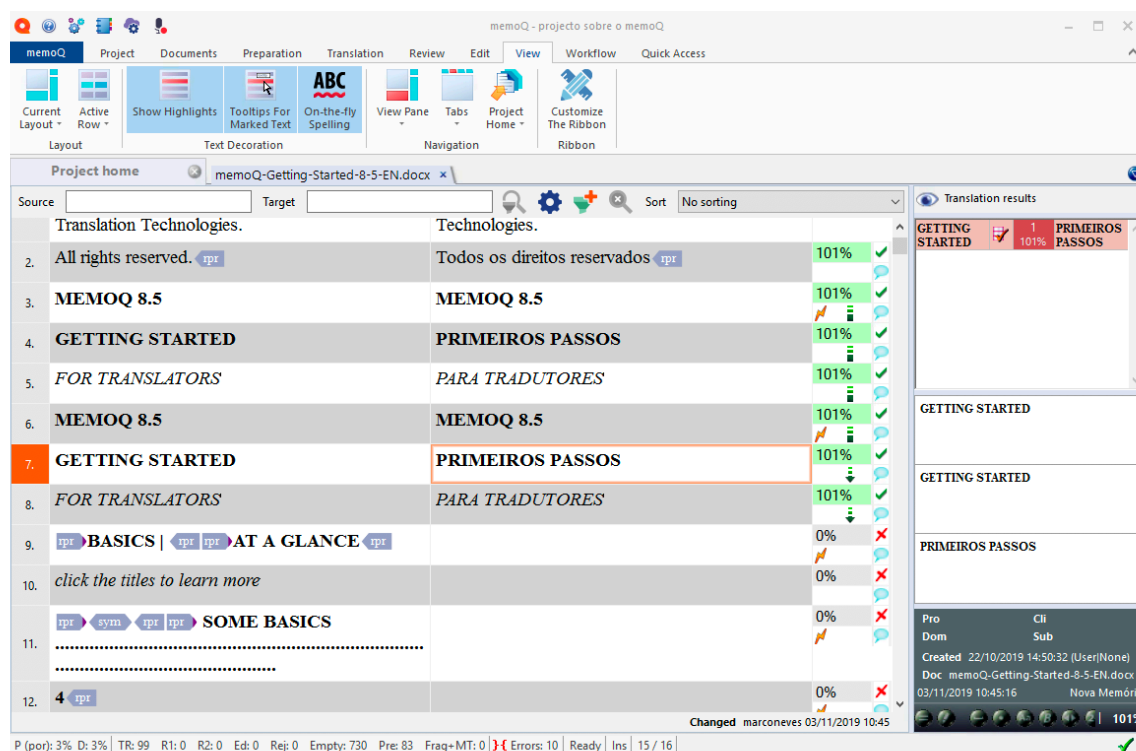


Figura 20 - Aspecto da tabela do memoQ após personalizações

Estas alterações não terão impacto no aspecto final do documento. No entanto, são importantes para garantir o conforto do tradutor, ajudando a que o trabalho se faça em melhores condições. Para encontrar as configurações mais adequadas a cada pessoa, é importante experimentar, usando a tentativa e erro.

Por outro lado, a própria alteração regular do aspecto da ferramenta pode ajudar a descansar os olhos e o cérebro, aumentando a atenção do tradutor (pois encontra aspectos estranhos no seu ambiente de trabalho).

5. Melhoria contínua

A melhoria contínua é um princípio repetido por tudo e por nada. E, de facto, para lá de qualquer utopia organizacional, melhorar um pouco todos os dias é uma forma de agir que nos ajuda a saber o que fazer. No entanto, é preciso saber como e para onde melhorar. Desta forma, a antifragilidade serve de bússola (melhorar em direcção a situações mais antifrágéis) e a tentativa e erro serve de método. A própria evolução natural tem como método a tentativa e erro. Ou, talvez melhor dizendo, apenas o erro, que cria, aleatoriamente, versões melhores ou piores dos organismos, acabando as melhores por sobreviver (aliás, “melhores” quer dizer apenas, neste caso, “aqueles que sobrevivem e se reproduzem mais”). Assim, uma organização também evolui naturalmente quando incorpora os erros na maneira de trabalhar.

Um ponto que deve ficar claro: uma boa gestão do risco (a antifragilidade não deixa de ser uma estratégia de gestão de risco que tem em conta a impossibilidade de medir esse risco) implica saber a diferença entre riscos moderados e riscos de ruína. Assim, é preciso arriscar a queda em pequenos erros para aprender, mas devemos evitar a todo o custo mesmo um risco mínimo de ruína. Como explica Taleb (2018):

Antifragile shows how people confuse risk of ruin with variations and fluctuations— a simplification that violates a deeper, more rigorous logic of things. I make the case for risk loving, for systematic “convex” tinkering, and for taking a lot of risks that don’t have tail risks but offer tail profits. Volatile things are not necessarily risky, and the reverse is also true. Jumping from a bench would be good for you and your bones, while falling from the twenty-second floor will never be so. Small injuries will be beneficial, never larger ones, those that have irreversible effects. Fearmongering about some classes of events is fearmongering; about others it is not. Risk and ruin are different *things* [sic]⁶⁴ (p. 231)

⁶⁴ “Things” é a forma como a palavra “things” está escrita, para estabelecer ligação a uma das personagens do livro (apesar de ser um ensaio, Taleb usa personagens para melhor explicar determinados pontos).

4.1.5. *Via negativa*

Análise da tática

Uma das melhores estratégias para lidar com a complexidade dos sistemas e das organizações é reduzir essa complexidade. Parece óbvio, mas não o será tanto na prática.

Perante a imprevisibilidade, sentimos a tentação de complexificar os procedimentos. Isto é válido tanto para tradutores individuais, como para equipas. Os novos procedimentos servirão para reduzir a probabilidade de alguma coisa correr mal no futuro, mas acabam por inserir complexidade e fragilidade, pois os profissionais passam a treinar para lidar com os procedimentos e não com o trabalho em si.

Por outro lado, os procedimentos excessivos podem ser uma forma de mostrar a legitimidade da actividade e a confiança por parte do cliente. No entanto, nem sempre o cliente está ciente do que é realmente feito e, muitas vezes, também não dá importância a procedimentos que não compreende.

Por fim, os procedimentos excessivos podem ser uma forma de controlar, de cima, o trabalho dos outros.

Os profissionais deixam de estar sujeitos à volatilidade dos projectos, deixam de resolver problemas por tentativa e erro, deixam de usar heurística evolutiva, passando a seguir apenas, por vezes de forma cega, os procedimentos definidos.

Por outro lado, o aumento de peças do sistema (mais pessoas, mais tecnologia, mais burocracia) aumenta as não-linearidades, a imprevisibilidade e, logo, a fragilidade, sem que haja uma exposição positiva.

Uma das fontes de antifragilidade será, assim, a via negativa, ou seja, a redução de peças, a descomplexificação de procedimentos, o que deve ser feito sem pôr em causa a redundância e a opcionalidade.

Na prática, falamos, por exemplo, de acções como:

- reduzir o número de campos num formulário;

- reduzir os passos burocráticos num projecto, para reduzir a documentação necessária;
- realizar pequenos projectos internamente para reduzir todos os procedimentos necessários para contratar tradutores ou revisores externos;
- não inserir um novo procedimento sem razões muito fortes para tal.

Vejamos o que diz Taleb (2012) sobre a via negativa, também denominada “less is more”:

The less-is-more idea in decision making can be traced to Spyros Makridakis, Robyn Dawes, Dan Goldstein, and Gerd Gigerenzer, who have all found in various contexts that simpler methods for forecasting and inference can work much, much better than complicated ones. Their simple rules of thumb are not perfect, but are designed to not be perfect; adopting some intellectual humility and abandoning the aim at sophistication can yield powerful effects. The pair of Goldstein and Gigerenzer coined the notion of “fast and frugal” heuristics that make good decisions despite limited time, knowledge, and computing power. (p. 323)

A via negativa permite resolver, rapidamente, muitos problemas, de forma por vezes imperfeita, mas sem ir procurar uma ferramenta perfeita para cada problema que nos aparece, ou pode, talvez, aparecer. No fundo, um sistema que resolve muitos problemas de forma simples, mas imperfeita, funciona melhor que um sistema que resolve de forma complexa, mas perfeita, muitos problemas. Este último pode falhar mais rapidamente, pois não sabemos como as várias peças irão agir, em conjunto no futuro. Como diz Taleb (2012):

Less is more has proved to be shockingly easy to find and apply—and “robust” to mistakes and change of minds. There may not be an easily identifiable cause for a large share of the problems, but often there is an easy solution (not to all problems, but good enough; I mean really good enough), and such a solution is

immediately identifiable, sometimes with the naked eye rather than the use of complicated analyses and highly fragile, error-prone, cause-ferreting nerdiness.
(p. 323)

O conceito de via negativa é extraordinariamente útil para estruturas de tradução em que os procedimentos se complicam até à exaustão numa tentativa de controlar e sistematizar todos os casos, o que é impossível. Assim, um dos movimentos que podemos fazer para reduzir a fragilidade é precisamente eliminar procedimentos. Isto implica segurança e conhecimento e ainda coragem para mudar num sentido pouco comum.

O que pode um tradutor individual retirar dos seus procedimentos para aumentar a antifrágilidade?

Entre muitos exemplos, podemos indicar os seguintes elementos da vida de cada tradutor que, se puderem ser eliminados, diminuem de imediato a fragilidade profissional e pessoal do tradutor (diga-se que, mesmo que a sua eliminação seja impossível, basta a diminuição de cada um destes elementos para que o futuro se torne mais previsível de forma negativa, ou seja, passa a ser mais improvável termos problemas no que toca a cada um destes elementos):

- As **dívidas** são o elemento de fragilidade por excelência. Assim, um tradutor sem dívidas ou com dívidas muito baixas pode arriscar mais no que toca aos clientes, pode escolhê-los, pode, por fim, traduzir sem pensar que tem uma obrigação absoluta de manter todos os seus clientes.
- Outro elemento que implica fragilidade são **trabalhos com um risco de responsabilidade civil e/ou criminal muito elevada**. Por exemplo, os trabalhos certificados em notário têm um nível de responsabilidade que nem sempre é compensado pela remuneração dos mesmos. Desta forma, eliminar estes trabalhos aumenta a antifrágilidade.
- Da mesma forma, **eliminar clientes arriscados ou que ponham em perigo outras relações mais importantes** é outra tática antifrágil. Um exemplo é o de familiares ou amigos que solicitam trabalho a um tradutor ou a uma empresa

onde trabalha o tradutor — um problema no projecto pode pôr em causa a relação pessoal.

- Por fim, a **eliminação de procedimentos muito complexos** (de tal forma que as falhas no seu cumprimento são praticamente inevitáveis) permite aumentar a antifragilidade.

A via negativa, em vários aspectos, parece entrar em contradição com táticas como a opcionalidade ou a redundância. No entanto, note-se que a via negativa é propriamente aplicada a procedimentos que não só não devem ser redundantes, como não devem existir: são desnecessários ou exigem um esforço que não tem correspondência com qualquer vantagem real.

Como fazer a distinção? Os procedimentos que devem ser redundantes têm uma vantagem real: diminuem a fragilidade e aumentam a antifragilidade.

Assim, uma cópia de segurança diminuiu a fragilidade do sistema, pois remove exposição a eventos negativos raros. Já a exigência de uso de uma nova ferramenta de verificação externa em todos os projectos pode aumentar a fragilidade, ao obrigar a mais exportações e importações de ficheiros (com consequente probabilidade de falhas) e ao não ter em conta o esforço cognitivo de usar uma nova ferramenta que apenas impede um tipo de erro muito raro e pouco relevante.

Um outro exemplo: se for necessário gravar as versões da tradução antes e depois da revisão, tal pode ser conseguido, de forma automática, através da ferramenta de tradução, que grava as várias versões. Estas versões são, depois, guardadas de forma redundante na cópia de segurança dos ficheiros do servidor onde estão alojados os ficheiros dos projectos. Assim, a exigência nos procedimentos de uma empresa de haver uma cópia da versão antes da revisão feita manualmente pelo gestor de projectos pode ser excessiva.

Por outro lado, a redundância está, muitas vezes, no lado do conhecimento dos profissionais e não no uso concreto em cada projecto. Assim, é importante conhecer várias ferramentas, mas não é necessário utilizá-las a todas em todos os projectos.

Convém ter conhecimentos redundantes para usar as ferramentas quando surgem problemas ou projectos com exigências particulares, mas não é necessariamente positivo utilizar todos esses conhecimentos em todos os projectos.

A distinção entre procedimentos úteis e inúteis é feita organicamente, através da tentativa e erro e através do respeito pelas próprias práticas instituídas, que devem ter precedência em relação a novas práticas (que devem ser experimentadas, mas não adoptadas de forma cega).

A via negativa é um contrabalanço fundamental de tácticas como a opcionalidade e a redundância, devendo fazer parte de qualquer estratégia antifrágil, impedindo a multiplicação de procedimentos desnecessários, obrigando a uma reflexão baseada na prática e transformando a antifragilidade num conceito de aplicação orgânica e particular a cada situação.

Propostas de acção

Olhemos agora para acções relacionadas com a táctica da via negativa.

1. Eliminar procedimentos

No caso dos procedimentos de uma empresa ou de um tradutor, é geralmente mais útil encontrar aquilo que pode ser retirado. Assim, no caso de procedimentos muito complexos, criados ao longo de anos, será mais útil encontrar um ponto em que o procedimento é inútil do que tentar impor novos controlos.

Um exemplo: os procedimentos da empresa poderão exigir a cópia de todas mensagens trocadas com o cliente para um ficheiro no sistema de ficheiros da empresa. No entanto, essas mensagens estão já guardadas em três locais: no servidor de correio electrónico; na cópia de segurança do servidor de correio electrónico; no próprio programa de gestão de projectos (*Plunet*, *XTRF*, etc.). Uma quarta cópia, feita manualmente, é desnecessária e aumenta a complexidade do procedimento. A própria equipa pode propor a eliminação deste passo, de forma orgânica.

Convém ter, no entanto, cuidado: por vezes, um procedimento tem uma razão que não se compreende de imediato. Por exemplo, um gestor de projectos aponta todos os projectos que faz num papel, além de usar o sistema comum da empresa, que consiste num software online. O gestor da empresa pede-lhe para não perder tempo com a duplicação. No entanto, quando deixa de escrever os projectos no papel, o número de erros aumenta: estamos perante um azulejo de Empédocles. O cérebro daquele profissional está habituado a organizar as tarefas com base naquela lista, por motivos que não são fáceis de descrever racionalmente. O nosso cérebro é um sistema complexíssimo, que não se compraz com explicações simplistas das suas preferências.

2. Ter em conta a resistência à mudança

Da mesma forma, a via negativa pode ser aplicada no caso da gestão da mudança: convém ter em conta a inércia inerente a qualquer conjunto de procedimentos e tê-la em consideração ao avaliar uma mudança.

Por exemplo, uma nova ferramenta pode ser útil, mas se for necessário impor uma formação dispendiosa e com bastante margem para novos erros e problemas, com a habitual resistência de quem trabalha, talvez as vantagens não sejam suficientes para justificar a mudança. Por vezes, pode ser mais útil a própria eliminação de uma ferramenta adicional, que executa determinado procedimento de forma marginalmente melhor do que uma ferramenta principal da empresa ou profissional.

Por exemplo, uma empresa de tradução pode ser tentada a aceitar uma ferramenta de controlo de qualidade que tem certas vantagens no controlo de terminologia. No entanto, todo o processo de alteração poderá não ser compensado pelas vantagens.

Por outro lado, a existência de algum membro da equipa com conhecimentos nesta nova ferramenta poderá aumentar a opcionalidade da empresa, que poderá aceitar trabalhos de outras empresas que exijam o uso da nova ferramenta.

3. Ter em conta a complexidade das novas ferramentas

Por outro lado, ao escolher a ferramenta mais adequada, por exemplo, que ferramenta de gestão de terminologia (do tipo do *Multiterm*, programa de gestão terminológica associada ao *Trados Studio*), devemos ter em consideração a complexidade em conjunto com as vantagens. Uma ferramenta de gestão terminológica muito completa pode não ser a mais adequada, se implicar mais instalações e se não vier a ser usada na grande maioria dos casos. De facto, na maior parte dos casos, a ferramenta integrada na ferramenta de gestão de memórias serve para a grande maioria dos tradutores.

4. Mostrar os erros

A *via negativa* implica, também, uma concentração no que pode correr mal, mais no que em procedimentos *positivos*, que serão sempre dependentes da situação.

Na formação de novos membros da equipa, será mais útil mostrar erros habituais do que criar uma série de procedimentos mecânicos. O novo membro da equipa deve perceber a lógica por trás dos procedimentos e perceber onde pode errar, em vez de se tornar numa máquina de repetir gestos.

5. Eliminar clientes

Por fim, a própria eliminação de clientes pode ser uma forma de melhorar os procedimentos e mesmo o rendimento a longo prazo.

Um exemplo: se um cliente envia demasiadas dúvidas e exige muito trabalho extra depois de cada trabalho, sem que seja possível corrigir a situação ou adaptar-se às preferências, deixar de trabalhar para ele poderá libertar tempo para clientes mais rentáveis ou mesmo para o trabalho de encontrar novos clientes.

4.1.6. **Pele no jogo**

Análise da tática

A pele no jogo, conceito central na quarta obra de Taleb (2018), está relacionada com a antifragilidade de grupos de maior dimensão, em especial a sociedade no seu todo. A pele no jogo impede transferências de fragilidade, ou seja, a antifragilidade à custa dos outros (Taleb, 2012):

Which brings us to the largest fragilizer of society, and greatest generator of crises, absence of “skin in the game.” Some become antifragile at the expense of others by getting the upside (or gains) from volatility, variations, and disorder and exposing others to the downside risks of losses or harm. And such antifragility-at-the-cost-of fragility-of-others is hidden—given the blindness to antifragility by the Soviet-Harvard intellectual circles, this asymmetry is rarely identified and (so far) never taught. (p. 19)

Taleb está a atacar uma classe composta, entre outros, de banqueiros com bónus consideráveis quando tudo corre bem (e mesmo quando corre mal), mas sem qualquer consequência negativa no momento em que o banco entra em falência ou, pior, sem qualquer responsabilidade quando o Estado é chamado a intervir para impedir essa mesma falência. Ou seja, estas pessoas estão numa posição extraordinariamente antifrágil, mas à custa de uma enorme fragilidade social. É a própria complexidade das estruturas em questão (e opacidade associada a essa complexidade) que impede que a situação seja conhecida e corrigida (Taleb, 2012):

Further, as we discovered during the financial crisis that started in 2008, these blowup risks-to-others are easily concealed owing to the growing complexity of modern institutions and political affairs. While in the past people of rank or status were those and only those who took risks, who had the downside for their actions, and heroes were those who did so for the sake of others, today the exact reverse is taking place. We are witnessing the rise of a new class of inverse heroes, that is, bureaucrats, bankers, Davos-attending members of the

I.A.N.D. (International Association of Name Droppers), and academics with too much power and no real downside and/or accountability. They game the system while citizens pay the price. (pp. 18-19)

Estamos perante uma regra ética referida por Taleb (2012): não devemos obter antifragilidade à custa da fragilidade dos outros. O que significa isto no mundo da tradução? Há aplicação directa: no caso de uma estrutura de tradução de grande dimensão (uma empresa multinacional, por exemplo), temos uma assimetria de informação relevante: os gestores da empresa sabem, com alguma antecedência, o estado das finanças da empresa, que estarão fora do alcance dos funcionários. Assim, há quem possa proteger-se, escudado da complexidade da estrutura, de problemas futuros, que explodirão sem aviso nas mãos dos funcionários.

O conceito é também relevante no que toca à posição de um investigador académico perante a realidade profissional objecto do seu estudo. Como referido no início da tese, o investigador deve poder aplicar o que defende directamente para que seja garantir o seu investimento pessoal nas suas ideias.

Mas, para lá das abordagens social e académica, é especialmente relevante pensar a pele no jogo no âmbito do investimento de cada profissional no trabalho entre mãos. Para percebermos como este conceito é relevante, avancemos de imediato para as propostas de acção.

Propostas de acção

Vejamos algumas propostas de acção relacionadas com o princípio da pele no jogo.

1. Aproximar o tradutor das consequências do seu trabalho

É sempre melhor aproximar as consequências do trabalho de quem fez o trabalho. Numa estrutura mais reduzida, em que quase toda a equipa está exposta aos

clientes, é mais fácil agir de forma ética, pensando nas necessidades dos clientes e não apenas no cumprimento de uma série de requisitos mais ou menos abstractos.

As grandes estruturas e as cadeias de fornecimento demasiado longas afastam a pele dos vários intervenientes do jogo (ou seja, da tradução tal como vai ser usada na prática). O tradutor não sente a tradução como sua nem percebe bem para que será usada. Não irá ter consequências com qualquer tipo de problema (ou os problemas estão desligados dos verdadeiros interesses de quem vai usar a tradução).

Vejamos vários cenários distintos para perceber os graus de afastamento entre quem traduz e quem utiliza a tradução:

1. Um tradutor faz a tradução do seu próprio currículo para usar na procura de trabalho noutra país.
2. Um tradutor faz a tradução para um cliente individual, que conhece pessoalmente, e que lhe pede a tradução do currículo.
3. Um tradutor interno faz a tradução na sua empresa de tradução, para um cliente individual, que vai pessoalmente às instalações da empresa, e que lhe pede a tradução do currículo.
4. Um tradutor *freelance* faz a tradução para uma empresa de tradução, que foi contratada por uma empresa para que traduzisse o currículo de um funcionário.
5. Um tradutor *freelance* faz a tradução para uma empresa de tradução, que foi contratada por outra empresa de tradução, que foi contratada por uma empresa multinacional na área do recrutamento, que inclui entre os seus serviços a tradução de currículos.

No caso n.º 1, as consequências das decisões serão sempre assumidas por quem faz a tradução. No caso n.º 2, o tradutor tem uma relação directa com o cliente. No caso n.º 3, o tradutor pode conhecer ou não o cliente, mas a equipa em que está integrado tem uma relação directa com esse cliente. No caso n.º 4, o tradutor tem uma relação profissional com uma empresa de tradução e é a ela que responde no caso de haver problemas. A sua preocupação não é o cliente, mas antes o cumprimento dos procedimentos e ainda a satisfação do gestor de projectos que lhe envia o projecto (a

empresa de tradução é o seu cliente). No caso n.º 5, entre as consequências da tradução e o tradutor estão várias entidades, cada uma com procedimentos diferentes e formas de controlar o comportamento do nível inferior e cada uma com alguma responsabilidade no projecto.

Os projectos semelhantes ao caso n.º 5 implicam um afastamento do tradutor do cliente e das suas reacções directas, impedindo a aprendizagem heurística de tudo o que corre bem ou mal com as traduções. Além disso, no caso n.º 5, as informações dadas pelo utilizador final do documento perdem-se na comunicação entre os vários níveis. Enquanto, no caso n.º 2, a descrição directa, ao vivo, do projecto, incluindo o comportamento e os gestos do cliente, permitem perceber as ansiedades do cliente e estabelecem uma relação pessoal que incentiva o profissional a resolver o problema daquela pessoa em particular, no caso n.º 5 várias informações que só se ganham com uma relação directa perdem-se pelo caminho. Além disso, não há relação directa entre o tradutor e a pessoa e uma possível reclamação será sempre um procedimento frio, entre gestor de projecto e tradutor. Quando a tradução é feita para si próprio, como no caso n.º 1, o tradutor imagina directamente as consequências das falhas. Assim, irá escolher as opções alinhadas com o objectivo da tradução: a inscrição numa faculdade, o uso de uma máquina, a venda de um produto... Um ideal de tradutor será aquele que traduz como se fosse o responsável directo pelo texto e, já agora, como se o seu nome estivesse lá sempre.

Não é fácil resolver o problema da ausência de pele no jogo. No entanto, há aqui um sinal de que a existência de uma relação directa entre cliente e o tradutor ou a equipa de tradução é positiva. Da mesma forma, os vários elementos da equipa deverão estar sujeitos às consequências (reclamações, contacto com cliente insatisfeito, mas também elogios e contacto com clientes satisfeitos) do seu trabalho.⁶⁵

⁶⁵ No caso especial das traduções certificadas em notário (que analisaremos nos estudos de caso, no final desta parte), o tradutor assume uma responsabilidade pessoal e directa pela fidelidade da tradução, deixando a pele no jogo.

Parece haver aqui alguma tensão com o conceito de opcionalidade. Quanto mais antifrágil for um tradutor, menos pele no jogo terá. Será mesmo assim? Esta tensão é superficial. A pele no jogo não significa que o tradutor tenha de ter toda a carreira em jogo em cada tradução. Significa, isso sim, que está a pôr a pele no seu trabalho, o que tende a melhorar o trabalho.

O tradutor profissional está, em geral, longe do cliente e nem sempre consegue pôr-se na pele de quem vai usar a tradução. Assim, o princípio da pele no jogo deve ser assumido como um princípio ético: devemos traduzir como se fosse para nós próprios.

2. Expor a pele do revisor⁶⁶

Se o tradutor está na primeira linha das consequências do seu trabalho no que toca à relação com o gestor de projectos (embora nem sempre no que toca à relação com o cliente, como acabámos de ver) e o gestor de projecto tem de lidar directamente com o cliente e com as possíveis reclamações, o revisor fica, em certos casos, sem a pele em jogo.

A tarefa de revisão é especialmente difícil de avaliar pelo gestor de projectos e beneficia de uma certa imunidade: os possíveis erros são, em primeira análise, fruto do trabalho do tradutor.⁶⁷ Assim, alguma desatenção poderá prejudicar o cliente ou o tradutor, mas haverá menos probabilidade de o prejudicar a si (o que está em risco é o valor do projecto). Os vários níveis por que passa a tradução (cliente; empresas multinacionais; empresas nacionais; tradutor; revisor; utilizador) escondem ainda a responsabilidade individual de cada interveniente.

Uma forma de corrigir a situação será responsabilizar o revisor, em primeiro lugar, pela resposta a possíveis reclamações. Porque não o tradutor? Porque o tradutor é responsável por responder ao revisor; o revisor é responsável por verificar e assumir

⁶⁶ Este ponto foi já exposto na secção 3.7.

⁶⁷ Esta imunidade não descamba na possibilidade de receber os benefícios de um trabalho bem-feito, o que implica que o revisor está numa posição robusta, mas não antifrágil.

alguma pele no jogo. O gestor de projectos tem interesse em que todos os intervenientes tenham a pele no jogo, que não se escudem no facto de estarem a trabalhar para uma equipa.⁶⁸

Esta exposição do revisor às reclamações permite que o mesmo aprenda, na prática, o que deve procurar corrigir em primeiro lugar, já que o tempo é sempre limitado e não podemos fazer correcções infinitas, em busca da tradução perfeita.

3. Assinalar o nome do tradutor na tradução

Uma tradução assinada pelo tradutor (uma forma de arriscar a pele) apresenta garantias para o cliente, pois o tradutor irá trabalhar melhor e expõe o tradutor à possibilidade de consequências positivas para a sua reputação.

No entanto, note-se, esta assinatura do trabalho raramente é possível na tradução comercial. Um bom princípio será exigir que o tradutor assine o trabalho sempre que o próprio autor do texto também o faz.

4. Conhecer o cliente pessoalmente

Há uma forma directa de expor a pele: conhecer o cliente, estar frente a frente, expor a cara (e a pele...) à pessoa que nos pede o trabalho. É uma forma de aumentar a confiança e de nos fazer sentir pessoalmente responsáveis pelo resultado da tradução.

Neste caso, o cliente tanto pode ser a pessoa que precisa do documento, como o gestor de projectos da empresa que pede a tradução ou o director dessa empresa. Em qualquer caso, ter um rosto por trás da tradução é uma forma de deixar a nossa pele em jogo.

Esta acção nem sempre será exequível, mas quando o for, é válida como forma de aproximar os vários intervenientes no projecto.

⁶⁸ Esta reflexão aplica-se apenas aos casos, muito comuns, em que o tradutor não vê nem aprova as revisões que são feitas às suas traduções.

5. Permitir que o sistema aprenda com os erros

Um sistema antifrágil é composto por elementos com a pele em jogo. Este é um ponto importante que pode parecer um pouco cruel. Um qualquer sistema melhora se os seus elementos apresentarem algum grau de fragilidade. Por outras palavras, a antifragilidade de um sistema depende da fragilidade dos seus elementos. Como diz Taleb (2018):

[...] people don't learn so much from their—and other people's—mistakes; rather it is the system that learns by selecting those less prone to a certain class of mistakes and eliminating others. Systems learn by removing parts, via negativa. Many bad pilots, as we mentioned, are currently in the bottom of the Atlantic, many dangerous bad drivers are in the local quiet cemetery with nice walkways bordered by trees. Transportation didn't get safer just because people learn from errors, but because the system does. The experience of the system is different from that of individuals; it is grounded in filtering. (pp. 14-15)

Esta citação parece contraditória com o que se disse acima sobre aprender com os erros. No entanto, Taleb não está a negar a possibilidade de aprendermos com esses erros; está apenas a afirmar que os sistemas, compostos por vários elementos, “aprendem” com mais facilidade, de forma cega, através da eliminação de maus elementos. A tradução melhora quando os maus tradutores falham e deixam de conseguir trabalhar. Se pensarmos num qualquer conjunto de tradutores, há uma melhoria quando os maus tradutores deixam de o ser. Na verdade, em certos casos, não é possível melhorar: há mesmo pessoas que não conseguem traduzir bem. Todavia, o facto de uma pessoa ser má tradutora não implica que seja menos merecedora de uma boa vida. É precisamente por isso que a antifragilidade a nível pessoal implica a abertura a oportunidades noutras profissões.

4.1.7. Barra de pesos

Análise da tática

A última tática centra-se no conceito de *barra de pesos*, um termo prosaico com que Taleb baptizou a junção de acções muito pouco arriscadas a outras muito arriscadas (a barra de pesos tem dois pesos nas extremidades: assim, pomos o peso das nossas acções na extremidade segura e na extremidade arriscada). Como explica Taleb (2012):

Barbell Strategy: A dual strategy, a combination of two extremes, one safe and one speculative, deemed more robust than a “monomodal” strategy; often a necessary condition for antifragility. For instance, in biological systems, the equivalent of marrying an accountant and having an occasional fling with a rock star; for a writer, getting a stable sinecure and writing without the pressures of the market during spare time. Even trial and error are a form of barbell. (p. 428)

Apesar do nome peculiar e um tanto opaco, note-se que as táticas associadas à barra de pesos são uma das principais fontes de antifragilidade. Ao aliar acções que reduzem a exposição negativa a outras que nos expõem positivamente ao que não podemos prever, estas táticas tornam os tradutores e as organizações, mais do que robustas, antifrágeis perante a incerteza.

Esta é uma tática de divisão do trabalho para atingir uma situação profissional menos frágil: trabalhos repetitivos, mas bem pagos por um lado; trabalhos agradáveis e criativos por outro. Desta forma, não só o nosso cérebro fica mais desperto e preparado para resolver problemas, como ficamos expostos à possibilidade de que o trabalho criativo dê origem a um cisne branco positivo. Ou seja, vivemos entre uma profissão do mediocristão⁶⁹ (profissões com uma barreira ao rendimento, como a tradução) e outra

⁶⁹ Como explica Taleb (2010a, Glossary): “Mediocristan: the province dominated by the mediocre, with few extreme successes or failures. No single observation can meaningfully affect the aggregate.” Neste

do extremistão⁷⁰ (profissões em que o rendimento pode aumentar sem limite, por mais improvável que seja, como a produção artística), com os benefícios de ambos os domínios.

Esta tática também pode ser útil no momento da escolha de projectos (sempre que tal for possível). Assim, no meio de clientes seguros, de áreas conhecidas, podemos incluir clientes com documentos mais arriscados, em que vamos expandir os nossos conhecimentos e a nossa exposição a novas áreas de actuação. É um conceito útil para pensar numa estratégia de especialização, não só no âmbito da tradução, como das várias actividades de cada profissional.

Propostas de acção

Vejamos acções relacionadas com a tática da barra de pesos.

1. Juntar línguas conhecidas a línguas raras

Numa tática usada por muitos tradutores, a uma ou duas línguas muito comuns junta-se uma ou duas línguas raras. Desta forma, o tradutor fica exposto aos trabalhos habituais das línguas mais pedidas, mas também pode receber menos trabalhos, mas mais bem pagos, numa das línguas raras.⁷¹ Exemplos de configurações:

- Tradutor de inglês, espanhol e mandarim;
- Tradutor de inglês e japonês;

caso, “mediocre” não tem conotação negativa. Significa apenas que um tradutor não pode, com uma tradução, ganhar mais do que no resto de toda a sua profissão, ao contrário do que acontece, por exemplo, com um escritor (que é uma profissão da área do extremistão).

⁷⁰ Nas palavras de Taleb (2010a, Glossary): “Extremistan: the province where the total can be conceivably impacted by a single observation.”

⁷¹ Uma língua rara, neste ponto, é uma língua rara no mercado do tradutor — assim, o mandarim, sendo uma língua muito pouco rara (é a língua mais falada do mundo), é uma língua rara em Portugal, embora seja uma situação com tendência para mudar, devido ao maior volume de trocas comerciais entre Portugal e a República Popular da China.

- Tradutor de inglês e russo.

Esta tática também pode ser aplicada às áreas de actuação do tradutor.

2. Encontrar outras actividades mais expostas ao risco

A profissão de tradução pode ser a actividade pouco arriscada, de rendimento estável (em comparação a outras), se for complementada com actividades muito mais arriscadas. Por exemplo:

- escrita de literatura;
- representação teatral;
- actividades desportivas;
- investimentos financeiros que usem a estratégia “barra de pesos” (ver próximo ponto).

Estas actividades são arriscadas enquanto forma única de rendimento. No entanto, em conjugação com o rendimento da tradução, apresentam uma exposição positiva a cisnes negros positivos: um sucesso significativo numa delas será difícil de prever (e pouco provável), mas poderá ocorrer sem que seja provável ocorrer um cisne negro negativo (o pior que pode acontecer é não termos sucesso nestas actividades alternativas; como não dependemos delas para a sobrevivência diária, não estamos expostos ao cisne negro negativo). Estamos perante uma situação assimétrica a nosso favor.

3. Investir de forma segura e arriscada em simultâneo

Os investimentos devem seguir a estratégia dupla de risco máximo / ausência de risco. Assim, tudo o que é ganho, seja em tradução seja noutra profissão, deve ser protegido, através de uma estratégia de investimento sólida, com uma parte do valor a investir aplicado em investimentos arriscados. Algumas configurações como exemplo:

- 80% das poupanças em aplicações sem risco e 20% no mercado de acções (de forma diversificada);
- 90% das poupanças em aplicações sem risco e 10% numa nova empresa de colega.

4. Política mista de recrutamento

As organizações podem aplicar uma política mista de recrutamento, com vários funcionários com experiência na área e um ou dois funcionários com perfis muito diferentes, que podem, no entanto, trazer novas ideias e formas de trabalhar.

5. Variação no momento da tradução

Nas próprias acções durante a tradução, podemos aplicar a estratégia:

- conjugar momentos de trabalho intenso com momentos de descontração e leitura, que nos dão ideias para resolver problemas;
- uma tradução pode incluir soluções pouco arriscadas, mas também um ou outro ponto em que o tradutor se afasta do texto de partida, arriscando, mas possibilitando uma maior criatividade no resultado final;
- exercícios físicos no meio de trabalho repetitivo ajudam a trabalhar e a viver melhor.

4.2. Estudos de caso: aplicação da estratégia antifrágil

Nesta secção, analiso dois casos concretos de complexidade e fragilidade, tentando, no fim de cada caso, usar a tríade e as sete tácticas antifrágeis anteriormente apresentadas para diminuir a fragilidade e lidar com a complexidade.

Os dois casos não foram escolhidos por serem de fácil aplicação do modelo, mas por serem problemas reais e concretos com que os tradutores e gestores de projectos lidam todos os dias. Pretendo que o modelo de acção apresentado nesta tese seja testado perante casos reais, mas os casos reais não devem ser seleccionados para se adequarem especialmente bem ao modelo.

4.2.1. Estudo de caso: as armadilhas do notário

A certificação em notário, que poderá parecer relativamente simples, é um procedimento onde se conjugam várias complexidades e uma especial fragilidade reputacional e jurídica do tradutor.

Se há sempre uma responsabilidade profissional do tradutor perante o seu cliente (e, da mesma forma, do gestor de projectos, enquanto representante de uma entidade, perante o cliente), a responsabilidade do tradutor ganha novos contornos quando o seu nome é associado directamente ao trabalho; por outras palavras, quando o tradutor assina a tradução.

Na tradução literária, a assinatura do trabalho pelo tradutor, na forma da indicação do nome na ficha técnica e, em certos casos, na capa ou nas páginas iniciais, representa uma exposição do tradutor à avaliação não já do seu cliente (a editora), mas do leitor.

Na tradução comercial, por outro lado, é habitual haver muitas traduções que não são assinadas. O utilizador final do texto avalia a tradução, mas essa avaliação fica ligada à reputação da entidade que publica o texto (por exemplo, da marca que lança o manual de instruções de determinada máquina). É precisamente por isso que alguns clientes insistem em ter o nome do tradutor nos documentos, mesmo quando tal não

acontece com o nome do autor, de forma a responsabilizar o tradutor. Trata-se de uma forma de “pele no jogo”.

Um outro tipo de responsabilidade é a responsabilidade jurídica do tradutor. Esta responsabilidade concretiza-se nas traduções realizadas para um tribunal, em que um tradutor é obrigado a garantir a fidelidade ao texto de partida, e ainda nas traduções certificadas em notário ou advogado,⁷² traduções que podem ser definidas de forma genérica como traduções que cumprem os requisitos para serem usadas como instrumentos juridicamente válidos numa determinada jurisdição de destino (Asensio, 2014). Este último tipo de traduções implica uma exposição do tradutor a riscos imprevisíveis, constituindo assim uma fonte de fragilidade jurídica e reputacional. Irei concentrar-me neste tipo de tradução nesta secção.

Uma tradução certificada, em Portugal, consiste num documento notarial que certifica a identidade da pessoa que se apresenta como tradutor. O documento pode ser emitido por um advogado ou solicitador; doravante, irei referir-me apenas à tradução em notário, englobando nesta as restantes possibilidades, excepto quando explicitamente referido que estou a referir apenas delas. É o próprio tradutor notarialmente identificado quem assegura a fidelidade da tradução ao texto de partida apresentado. O notário não certifica a fidelidade ou a qualidade da tradução. Certifica apenas e só a identidade do tradutor.

A tradução certificada consiste num conjunto de três peças (a ordem pode não ser sempre a mesma):

1. A declaração do notário e do tradutor, assinada e carimbada.
2. O texto de partida, assinado e carimbado pelo tradutor e notário.
3. A tradução, assinada e carimbada pelo tradutor e notário.

⁷² Este tipo de tradução também é chamado “tradução autenticada em notário” ou “tradução ajuramentada”, embora este termo seja especialmente confuso no que toca à comparação com a situação noutros países.

A tradução certificada em notário tem as suas particularidades, que são fonte de complexidade, decorrente, em primeiro lugar, na pouca informação sobre o processo ao dispor do cliente.

Em primeiro lugar, a tradução certificada nada tem que ver com a certificação de qualidade de acordo com as normas internacionais existentes (ISO 17100⁷³, por exemplo). A tradução certificada em notário implica uma responsabilidade acrescida do tradutor em relação à tradução, mas nada diz sobre a qualidade do tradutor ou da tradução. O notário apenas certifica a autoria da tradução; por sua vez, o tradutor garante a fidelidade da tradução. Alguns clientes tenderão a considerar que o processo garante uma maior qualidade, decorrente da maior responsabilidade do tradutor. No entanto, em certos projectos, é necessário realizar adaptações ao texto, cumprir instruções terminológicas particulares, entre outras mudanças ao texto de partida, e nada disso pode ser feito numa tradução certificada, em que a fidelidade é o único valor relevante.

A segunda confusão tem que ver com a existência de tradutores ajuramentados em jurisdições física ou culturalmente próximas da nossa. Assim, existem tradutores ajuramentados em Espanha, no Brasil, em Angola: são tradutores que, após um processo de selecção que varia de país para país, ganham o direito de certificar as suas próprias traduções. Muitos clientes estão convencidos que o mesmo acontece em Portugal. Quando um tradutor explica que tal não é o caso, a tendência é para considerar que aquele tradutor em particular não é ajuramentado e não conhece bem o mercado.

Há um terceiro aspecto de complexidade, que nos remete claramente para o campo da fragilidade: uma tradução certificada equivale, em termos de responsabilidade, à tradução ajuramentada. No entanto, não havendo nenhum processo de selecção, qualquer pessoa assume essa responsabilidade, por vezes sem

⁷³ ISO (2015).

saber o que está a fazer.⁷⁴ O tradutor está, na verdade, a assumir perante a sociedade, e não apenas perante o cliente, que a tradução reproduz fielmente o conteúdo do texto de partida. A tradução certificada em notário equivale à tradução feita no âmbito de um processo judicial, em que uma falha pode comportar dois tipos de responsabilidade: no caso de não haver dolo (ou seja, no caso de o erro de tradução não ser intencional), temos um problema de assunção de falsas competências ou de negligência; no caso de haver dolo, o tradutor pode ser acusado de fraude. Desta forma, há uma exposição acrescida a determinados acontecimentos negativos, o que implica um aumento de fragilidade.

Vejamos alguns aspectos que compõem esta fragilidade acrescida. A tradução certificada apresenta algumas armadilhas logo no momento da preparação do documento. A tradução certificada fica anexada ao documento de partida apresentado pelo cliente, sendo o conjunto assinado pelo tradutor e notário e ainda carimbado por este último. Para evitar “estragar” os documentos originais, é aconselhável usar uma fotocópia certificada como texto de partida da tradução. Também é possível usar uma fotocópia simples, mas a tradução certificada poderá, depois, ser recusada na entidade que a solicitou. Desta forma, é essencial preparar bem o projecto e orçamentá-lo. Se não considerarmos este aspecto no orçamento, arriscamo-nos a ter de pagar a fotocópia certificada.

Por outro lado, ao contrário de outros projectos de tradução realizados pelos mesmos tradutores, a tradução certificada implica que é o tradutor e não o cliente o último responsável pela tradução, em contraste com a tradução técnica. Assim, por exemplo, um tradutor que tem entre mãos a tradução de um manual de instruções pode ter de alterar o texto de partida ou seguir as preferências terminológicas do cliente. No fundo, a sua responsabilidade pela tradução (que não costuma ser assinada) existe

⁷⁴ Parece-me, assim, muito importante explicar todas as especificidades deste tipo de tradução nos cursos de licenciatura e mestrado em tradução, até porque este tipo de trabalho é muito frequente nos primeiros anos de carreira.

perante o cliente e não perante o utilizador final.⁷⁵ No caso da tradução certificada em notário, o tradutor é responsável perante a sociedade, o que implica que as instruções do cliente só devam ser seguidas se não puserem em causa a fidelidade da tradução ao texto de partida. Este facto implica uma maior fragilidade da relação entre o cliente e o tradutor (ou empresa de tradução), pois nem sempre o cliente aceita esta exigência ética do tradutor.

Como exemplo prático, aponto para um projecto real de tradução de um certificado de residência fiscal de português para inglês. O cliente solicitou que a tradução da expressão “Prestação de Serviços” fosse “Other Income”, para facilitar a aprovação de um determinado processo, na Irlanda. O tradutor recusou, justificadamente, este tipo de adaptação, o que criou uma situação de conflito com o cliente, resolvido através de uma nota do tradutor a explicar que a expressão “Prestação de Serviços” é usada, nos certificados de residência fiscal portugueses, sempre que não há outra alínea relevante (podendo, assim, ser entendida como “other income”).

Outro elemento particular de fragilidade é a formatação dos ficheiros. Ao contrário da tradução não certificada, todos os elementos gráficos (carimbos, assinaturas, etc.) devem ser incluídos na tradução, nem que seja na forma de uma nota descritiva entre parêntesis rectos (por exemplo, “[carimbo]”). Desta forma, os documentos devem ser preparados, ainda antes da tradução, tendo em conta essa necessidade. A formatação deve ser clara, mas não deve imitar o texto de partida. Um carimbo não deve ser reproduzido na perfeição, mas antes descrito.

⁷⁵ Este é um ponto que, sei-o bem, é muito discutível. Podemos argumentar que a responsabilidade do tradutor é sempre perante o utilizador final e que não deve enganá-lo mesmo sob instruções do cliente. No entanto, esses são casos extremos. É verdade que o tradutor não deve enganar ninguém, mas quando está perante um manual, pode ter de seguir instruções com as quais não concorda, mas que não constituem nenhuma falha ética no que toca à confiança entre o utilizador e o tradutor. Estou a pensar, por exemplo, na terminologia a usar ou na eliminação de parte da tradução ou na mudança do texto para apresentar uma imagem mais favorável do produto ou serviço. Há ainda a considerar que o tradutor não assina a tradução. É o cliente que deve assegurar-se da contratação do tradutor mais adequado. Seja como for, há uma distância muito grande entre as duas situações: uma tradução assinada pelo tradutor e certificada em notário e uma tradução de um manual feita sob as ordens de um cliente.

Por outro lado, tudo o que não for compreensível deve ser assinalado enquanto tal (com uma indicação como “[ilegível]”). Mesmo que o cliente explique a palavra, se a mesma não for perceptível no texto de partida, não deve ser traduzida. Este princípio geral é modulado na prática de acordo com as situações e, por vezes, de acordo com o local do documento em que estamos. Assim, se o elemento a traduzir for um ponto pouco relevante do documento, o mesmo pode ser interpretado de acordo com a probabilidade. Além disso, se estivermos perante um formulário conhecido do tradutor, pode dar-se o caso de o tradutor completar o texto que não está visível.⁷⁶

Desta forma, a tradução de um texto para certificação segue alguns critérios ligeiramente diferentes de outros tipos de tradução. Estamos perante uma tradução *documental* e não *instrumental*, na perspectiva de Nord (2005). Não se pede ao tradutor que crie um texto que será usado isoladamente, mas sim que nos informe do conteúdo do texto de partida, que se irá manter sempre anexado à tradução. Não deve haver lugar a qualquer tipo de adaptação. Todas as correcções feitas ao texto de partida devem ser feitas com a maior das cautelas. Mesmo um erro ortográfico num nome próprio deve ser preservado. O tradutor pode incluir notas do tradutor a explicitar determinados conceitos ou aspectos do documento, sempre com a intenção de reproduzir o mais fielmente possível a informação do texto de partida. Por exemplo, no caso de certificados de notas, o tradutor pode explicar o sistema de notas do país de origem.⁷⁷

Por fim, uma última fonte de fragilidade: depois da tradução, os processos necessários para certificar uma tradução para que esta seja aceite na entidade de destino (que pode ser portuguesa ou estrangeira) são muito variados. Temos, assim, uma complicação que o cliente, por vezes, desconhece, ficando impedido de escolher o processo mais adequado para o seu caso em particular. Em caso de dúvida, o cliente deve contactar a entidade que solicita o documento, pedindo informações sobre os seus requisitos. No entanto, muitos clientes têm a expectativa de que o tradutor saiba o que é necessário.

⁷⁶ Esta modalização foi estudada por Pym (2005).

⁷⁷ As dificuldades na tradução de notas escolares foram bem descritas em Asensio (2014).

São estes alguns dos processos de tradução certificada em Portugal:

1. Tradução certificada em notário, em Portugal. Este tipo de certificação é válido em Portugal. No estrangeiro, poderá não ser considerada válido.
2. Tradução certificada em notário, em Portugal, com a certificação traduzida para a língua do país de destino da tradução ou para inglês. O documento do notário pode ser traduzido para outra língua. Nem todos os notários prestam este serviço.
3. Tradução certificada em notário, em Portugal, com Apostilha de Haia. A Apostilha de Haia é solicitada junto da Procuradoria-Geral da República e certifica a legalidade do documento notarial junto de entidades de países que assinaram a *Convenção Relativa à Supressão da Exigência da Legalização dos Actos Públicos Estrangeiros* (Conferência da Haia de Direito Internacional Privado, 1961).⁷⁸
4. Tradução certificada junto da embaixada do país de destino da tradução. Este processo é necessário para países que não assinaram a Convenção de Haia que regula a Apostilha. Nalguns casos, os países exigem certificação em notário, uma certificação intermédia numa Câmara de Comércio ou no Ministério dos Negócios Estrangeiros português e ainda a certificação em Embaixada (ou uma combinação destes passos).

Só mesmo quando sabemos qual o país e o destino do documento é possível perceber a melhor forma de obter uma certificação adequada.

Há ainda uma fragilidade particular das traduções certificadas realizadas por empresas de tradução. A certificação implica a assinatura por uma só pessoa, que declara ter feito a tradução pessoalmente. Na realidade, é muito comum, em várias empresas, que o gestor de projectos ou o revisor (ou um tradutor que não realizou a

⁷⁸ Se o documento a traduzir for um documento oficial que necessite, só por si, da apostilha, pode ser necessário pedir duas apostilhas: para a tradução e para o texto de partida.

totalidade da tradução) se responsabilize pela tradução. Este facto implica uma fragilidade da situação pessoal do profissional.

Em mais uma fonte de complexidade e fragilidade, o processo está sujeito a interpretações diferentes por notários diferentes. Alguns notários, por exemplo, recusam a certificação de trabalhos que tenham sido realizados sem que uma das línguas (de partida ou chegada) seja o português, argumentando que o número 1 do artigo 172.º do *Código do Notariado* (Portugal, 2017) apenas refere traduções a partir do português ou para português:

1 - A tradução de documentos compreende:

- a) A versão para a língua portuguesa do seu conteúdo integral, quando escritos numa língua estrangeira;
- b) A versão para uma língua estrangeira do seu conteúdo integral, quando escritos em língua portuguesa.

O que nos parece ser a interpretação mais comum entre os notários é que a descrição das traduções no artigo 172.º do *Código do Notariado* descreve aquilo que é mais comum (a tradução de ou para a língua portuguesa). No entanto, não proíbe (pelo menos, assim entendemos) a certificação de traduções entre outros pares de línguas, caso em que o artigo do *Código do Notariado* é omissa.

Assim, entendemos que a lei é omissa neste aspecto e que se aplica o artigo 10.º do *Código Civil* (Portugal, 2019):

Artigo 10.º

(Integração das lacunas da lei)

- 1. Os casos que a lei não preveja são regulados segundo a norma aplicável aos casos análogos.
- 2. Há analogia sempre que no caso omissa procedam as razões justificativas da regulamentação do caso previsto na lei.

3. Na falta de caso análogo, a situação é resolvida segundo a norma que o próprio intérprete criaria, se houvesse de legislar dentro do espírito do sistema.

Ou seja, não havendo proibição expressa, a tradução entre outras línguas está abrangida pelo conceito de “caso análogo”, tendo em conta que a lei tem uma lacuna. Esta é, aliás, a prática comum dos notários. No entanto, um tradutor ou empresa não sabe a interpretação que o notário a que se dirige irá dar à lei. Por vezes, é necessário experimentar vários notários para certificar uma determinada tradução.

O processo acima descrito está ainda sujeito a outro tipo de complexidade. A tradução autenticada em notário implica custos elevados. No caso de traduções para utilização em países diferentes que não estejam abrangidos pelo sistema da apostilha de Haia, o cliente pode pagar um valor muito elevado apenas pelo processo de certificação. Por exemplo, a autenticação de um documento para uso em países como os Emiratos Árabes Unidos pode chegar às centenas de euros.

Note-se que este custo é associado pelo cliente à tradução, que assim é considerada como demasiado cara. Um tradutor pode estar a trabalhar para obter um rendimento de poucas dezenas de euros, mas a ser avaliado como se estivesse a realizar um trabalho com um custo de centenas de euros.

É possível ainda que um erro na tradução leve a uma responsabilização imediata do tradutor pelo custo total, muito superior ao custo do seu próprio trabalho.

Para além do risco assumido pelo tradutor (que assume responsabilidade civil e criminal de forma explícita) a tradução certificada é especialmente relevante no que toca ao risco reputacional. Em primeiro lugar, tal como no caso da tradução literária, o tradutor assina a tradução e, assim, é o seu nome que está no documento. Por outro lado, os clientes têm expectativas em relação aos processos em que se envolvem que podem acabar por influenciar a opinião sobre o trabalho do tradutor.

Por exemplo, um cliente pode necessitar de pedir uma equivalência de um grau académico. Solicita a tradução certificada de todos os documentos necessários. No entanto, acaba por não obter a equivalência. É possível que este facto seja suficiente

para concluir que o tradutor fez um mau trabalho. Por fim, sublinho que a possibilidade de haver um processo judicial constitui um risco reputacional muito elevado, que é assumido sempre que um tradutor faz um trabalho certificado, por mais pequeno que seja.

Tentemos olhar para as táticas anteriormente expostas para as aplicar à tradução autenticada em notário.

Em primeiro lugar, a nossa primeira acção deve ser (1) **detectar e corrigir fragilidades** flagrantes (e não tão flagrantes). Se um tradutor ou empresa de tradução estiver dependente deste tipo de serviço, deverá procurar diversificar a oferta, pois a procura deste tipo de serviço pode diminuir abruptamente. Um exemplo concreto: algumas faculdades começaram a emitir certificados bilingues, em português e inglês; este facto, muito útil para quem usa os documentos, implica uma diminuição imediata do rendimento do trabalho para os tradutores que realizavam este tipo de tradução. Há muitos outros casos destes, sem que seja possível prever quando tais mudanças ocorrem.

Por outro lado, o tradutor ou empresa deve evitar uma situação em que um pequeno trabalho implica a possibilidade de um prejuízo muito superior ao seu valor. Assim, no caso de traduções autenticadas, o valor da autenticação em notários deveria ser pago antecipadamente, para impedir que o tradutor arrisque ter de pagar ao notário por um trabalho que lhe não irá ser pago.⁷⁹

Se avançarmos para a (2) **opcionalidade**, temos várias acções possíveis: o tradutor deve apresentar os seus serviços sempre que possível; deve entregar um cartão-de-visita em vários notários da zona; deve procurar locais onde este tipo de serviço é mais necessário (faculdades; embaixadas; etc.); deve ainda usar a tradução autenticada como forma de *marketing* para trabalhos mais elaborados. A opcionalidade

⁷⁹ Se o valor não for muito superior ao valor da tradução e o tradutor realizar muitos trabalhos, justificar-se-á um outro procedimento, como forma de garantir mais clientes.

também nos ajuda a compreender a utilidade de guardar os vários trabalhos que fazemos, para que sirvam de modelo para trabalhos futuros (ficamos com várias opções de utilização de documentos prévios, acabando por poupar tempo).⁸⁰

A tática da **(3) redundância** implica, em primeiro lugar, informar o cliente de forma repetida de certas acções arriscadas. Por exemplo, é normal que o cliente não se aperceba que o documento de partida é agraphado e carimbado em conjunto com a tradução; mesmo que seja informado desse facto, poderá não perceber de imediato o que tal implica (pode estar, por exemplo, distraído). Assim, é importante sublinhar este problema, informar o cliente por telefone ou ao vivo, voltar a informá-lo por escrito (o que permite garantir uma defesa em caso de conflito) e confirmar, se necessário for, que o cliente quer mesmo usar o documento original como base da tradução.

Por outro lado, a redundância implica ter contactos de vários notários, advogados, solicitadores e perceber, por exemplo, onde cada um pode ajudar. Alguns notários permitem criar uma certificação bilingue, mas serão mais caros; outros aceitarão certificação de documentos de maior dimensão sem cobrar mais; ainda outros permitirão a certificação de documentos sem que o português seja uma das línguas; etc.

A tática da **(4) tentativa e erro** é a melhor forma de obter informação sobre o que os clientes realmente precisam, quais os melhores processos para conseguir a autenticação para cada país, quais os perigos deste tipo de tradução, qual a melhor forma de preparar e traduzir os textos. Da mesma forma, é na prática que compreendemos qual o tempo necessário para uma certificação, para uma apostilha, entre outros aspectos. Todas estas acções implicam tentativas, ou seja, falhas. É ao ter problemas com os projectos em que entramos que acabamos por perceber onde estão as armadilhas a evitar. (Foi, aliás, esta tática que me permitiu recolher muitas das informações expostas acima.)

⁸⁰ Por outro lado, convém ter em conta a fragilidade de um procedimento como o habitualmente seguido no caso da tradução de documentos muito semelhantes — sendo habitual usar os documentos anteriores como modelo, não deixa de ser um fluxo de trabalho frágil, pois é muito fácil não detectar pequenas diferenças entre os documentos anteriores e os documentos novos.

A tática da **(5) via negativa** implica reduzir os procedimentos sempre que tal seja possível. Por exemplo, uma tradução a ser utilizada nos Estados Unidos da América pode implicar uma autenticação em notário e apostilha ou apenas uma autenticação na Embaixada dos Estados Unidos. Desta forma, a escolha do procedimento mais simples reduz a possibilidade de erro.

A tática da **(6) pele no jogo** é inevitável, neste tipo de tradução. O próprio procedimento existe para obrigar o tradutor a deixar a sua pele no jogo, ou seja, a responsabilizar-se civil e criminalmente pela fidelidade da tradução ao texto de partida.

Por último, a tática da **(7) barra de pesos** implica variar o tipo de projectos em que trabalhamos, aceitando alguns projectos pequenos (por exemplo, certificados em notário) e outros de maior dimensão. Esta variedade permite-nos estar expostos a clientes de vários tipos, o que diminui a fragilidade.

A conjugação destas sete táticas permite-nos enfrentar as armadilhas da tradução autenticada com menor fragilidade e, assim, realizar um trabalho mais adequado àquilo que se espera de um profissional de tradução.

4.2.2. Estudo de caso: as armadilhas fiscais

A existência de regras fiscais é uma necessidade de qualquer Estado. No entanto, estas regras têm custos para os agentes que ultrapassam o pagamento dos próprios impostos e que constituem uma fonte de fragilidade.

Darei o exemplo do formulário *21-RFI* e de todo o processo envolvido no cumprimento das regras relativas à dupla tributação, o que também permitirá perceber como o conjunto de conhecimentos dos vários agentes envolvidos na tradução difere e como as diferenças são causa de imprevisibilidade e problemas.

No mundo da tradução, as dificuldades aparecem multiplicadas pelo número de sistemas fiscais com que é preciso lidar, pois um tradutor ou uma empresa de tradução, por mais pequena que seja, trabalha com clientes e fornecedores de vários países. A complexidade dos sistemas fiscais, as ambiguidades das leis, o contacto entre sistemas diferentes e a dificuldade em navegar os labirintos administrativos dos vários países

criam uma situação muito complexa, que exige muita paciência aos tradutores e uma estrutura que as pequenas empresas de tradução não têm.

Estamos perante uma tempestade perfeita de complexidade e opacidade, onde encontramos problemas e conflitos de toda a espécie.

Infelizmente, nem a proverbial capacidade de navegar as dificuldades de comunicação entre culturas diferentes apanágio de quem trabalha em tradução parece ajudar a resolver as situações. Diria mais: estando a falar de trabalhos realizados, por natureza, por pessoas de culturas e hábitos diferentes e onde há uma certa dose de desconfiança entre todos, o mundo da tradução é especialmente propenso a problemas e desentendimentos.

Olhemos em particular para a questão da *dupla tributação*, ou seja, o facto (muitas vezes desconhecido) de que um tradutor que trabalhe para uma empresa estrangeira fica também sujeito aos impostos sobre o rendimento do país do seu cliente. A dupla tributação não está relacionada com os serviços de tradução em particular, sendo um princípio geral: os Estados tributam os valores recebidos no seu território por qualquer pessoa, residente ou não residente.

Quando uma empresa paga a uma pessoa que lhe tenha prestado um serviço (de tradução ou outro), seja essa pessoa residente ou não residente, o Estado onde está situada a empresa irá considerar que a pessoa tem um rendimento tributável nesse Estado, mesmo que nunca tenha entrado na jurisdição em questão. A pessoa é o beneficiário do rendimento e o rendimento foi pago no território do Estado; logo, é tributável nesse Estado. Já o Estado onde a pessoa é residente considerará que o valor pago é um rendimento de um residente e, por isso, está sujeito aos impostos sobre o rendimento a pagar por todos os residentes. Desta forma, cria-se uma situação de *dupla tributação*.

A dupla tributação do mesmo rendimento é considerada, em geral, como algo a evitar. Desta forma, para possibilitar que os contribuintes paguem imposto sobre o mesmo rendimento apenas num país, os Estados assinam convenções bilaterais, com o nome (bastante explícito) de *Convenções para evitar a dupla tributação*.

Vejamos a situação num cenário concreto: um tradutor chinês que trabalhe para uma empresa de tradução portuguesa irá receber determinados valores como pagamento das traduções que realiza. Esses valores estão sujeitos a imposto em Portugal (porque o rendimento foi obtido, à luz da legislação portuguesa, em Portugal) e na China (porque o beneficiário do rendimento é residente na China).

No caso de Portugal, o rendimento está sujeito à taxa liberatória⁸¹ de 25% em sede de IRS (a taxa a pagar por todos os não residentes que recebam rendimentos em Portugal). Esta taxa deverá ser retida na fonte, ou seja, a empresa de tradução deverá pagar 75% do valor ao tradutor chinês e 25% às finanças portuguesas, em nome do tradutor.

No caso da China, o tradutor estará sujeito ao imposto sobre o rendimento sobre o valor total facturado, incluindo os 25% que foram pagos ao Estado português (afinal, é o valor total que está indicado na factura que serve de base à cobrança do imposto sobre o rendimento).

Como há uma *Convenção para evitar a dupla tributação* assinada entre os dois países (neste caso, foi assinada em 1998 e ratificada em 2000), o tradutor deveria poder pagar imposto apenas num dos lados. Habitualmente, o imposto será pago no país da residência.⁸²

No entanto, para que estas convenções se possam aplicar, a lei portuguesa exige a cada não residente com valores a receber de clientes portugueses que preencha e assine um formulário, denominado *21-RFI* (Portugal, 2019), em triplicado, uma vez por ano, e o envie à entidade que deveria reter o valor do imposto (ou seja, a empresa de tradução). Só assim a entidade pode fazer o pagamento na realidade.

⁸¹ A taxa liberatória é uma taxa aplicada a um valor que não obriga a que esse valor seja declarado em sede de declaração anual de IRS; ou seja, a pessoa que recebe o valor não passa a ter a obrigação de fazer a declaração anual; tem apenas a obrigação de pagar aqueles 25% de imposto; este valor é válido tanto para individuais como para empresas, sendo igual tanto para o rendimento individual — IRS — como para o colectivo — IRC.

⁸² Há países que nunca assinaram esta convenção com Portugal, como, por exemplo, e aqui bem perto, Andorra; para os residentes de Andorra, não há solução: é mesmo preciso pagar 25% do valor a Portugal.

Note-se que o formulário em questão não é simples. Até há pouco tempo, tinha ainda de ser carimbado pela administração fiscal da pessoa em questão. Actualmente, esse carimbo pode ser dispensado, desde que o formulário seja acompanhado de um certificado de residência no país onde reside o beneficiário (no caso em apreço, o tradutor).

No caso acima descrito, a empresa de tradução portuguesa tem de solicitar este formulário e o certificado de residência fiscal ao tradutor chinês, sob pena de ter de reter 25% do valor a pagar.

Este procedimento é aplicável tanto a fornecedores individuais como colectivos. Uma empresa de tradução trabalha com tradutores *freelancer* e ainda empresas de tradução estrangeiras. A empresa de tradução portuguesa tem de pedir o preenchimento anual desse formulário a todos.

Note-se ainda que esta exigência abrange todo o tipo de serviços. Ora, uma empresa de tradução poderá ter fornecedores de serviços em vários países, alguns deles de grande dimensão. Por exemplo, o serviço de correio electrónico pode ser prestado pela *Alphabet* (empresa que detém o motor de busca *Google* e o serviço de correio electrónico *Gmail*, que tem uma versão profissional) e o serviço de publicidade pode ser prestado pela *Facebook*. Estas empresas dificilmente respondem a pedidos fiscais de pequenos clientes, como são as empresas de tradução portuguesas, expondo estes últimos a multas e pagamentos avultados às finanças. Na verdade, é comum que os termos e condições dos contratos de fornecimento dos serviços incluam uma cláusula que isente os fornecedores de entregar qualquer tipo de certificado de residência fiscal.

Tendo em conta que o modelo *21-RFI* existe para garantir às autoridades fiscais portuguesas que o fornecedor da empresa portuguesa existe e está registado noutra jurisdição, para garantir que as facturas do mesmo são reais, podemos chegar à situação de haver uma multa avultada a uma empresa portuguesa por não ter conseguido provar que a *Google* existe.

 REPÚBLICA PORTUGUESA MINISTÉRIO DAS FINANÇAS	AUTORIDADE TRIBUTÁRIA E ADUANEIRA - AT DSRI - Direção de Serviços de Relações Internacionais Av.ª Eng.ª Duarte Pacheco, 28 - 4º 1099 - 013 Lisboa PORTUGAL Tel: 351.21.3834200 Fax: 351.21.3834414 E-mail: dsri@at.gov.pt	MOD. 21-RFI
---	--	------------------------------

PEDIDO DE DISPENSA TOTAL OU PARCIAL DE RETENÇÃO NA FONTE DO IMPOSTO PORTUGUÊS, EFETUADO AO ABRIGO DA CONVENÇÃO PARA EVITAR A DUPLA TRIBUTAÇÃO ENTRE PORTUGAL E:

CLAIM FOR TOTAL OR PARTIAL EXEMPTION FROM PORTUGUESE WITHHOLDING TAX, UNDER THE CONVENTION FOR THE AVOIDANCE OF DOUBLE TAXATION BETWEEN PORTUGAL AND:

I IDENTIFICAÇÃO DO BENEFICIÁRIO EFETIVO DOS RENDIMENTOS
IDENTIFICATION OF THE BENEFICIAL OWNER OF THE INCOME

NOME / DENOMINAÇÃO SOCIAL NAME / BUSINESS NAME			
DOMICÍLIO FISCAL (Rua, número e andar) TAX RESIDENCE (Street, number and floor)		Número de Identificação Fiscal (NIF) no país de residência Tax Identification Number (TIN) in the country of residence	
CÓDIGO POSTAL POSTCODE	LOCALIDADE CITY	PAÍS COUNTRY	NIF PORTUGUÊS (Ver instruções) PORTUGUESE TIN (see instructions)
CORREIO ELETRÓNICO: E-MAIL:			

II IDENTIFICAÇÃO DOS RENDIMENTOS
DESCRIPTION OF THE INCOME

1 - DIVIDENDOS 1.1 - DE AÇÕES		1 - DIVIDENDS 1.1 - FROM SHARES		<input type="checkbox"/>
QUANTIDADE NUMBER OF SHARES	ENTIDADE EMITENTE OU CÓDIGO ISIN ISSUER OR ISIN CODE			
1.2 - RESTANTES DIVIDENDOS		1.2 - OTHER DIVIDENDS		<input type="checkbox"/>
VALOR DA PARTICIPAÇÃO SOCIAL VALUE OF THE PARTICIPATION	ENTIDADE PARTICIPADA PARTICIPATED ENTITY			
2 - JUROS 2.1 - DE VALORES MOBILIÁRIOS REPRESENTATIVOS DA DÍVIDA		2 - INTEREST 2.1 - FROM DEBT SECURITIES		<input type="checkbox"/>
VALOR NOMINAL NOMINAL POSITION	DESIGNAÇÃO DO VALOR MOBILIÁRIO OU CÓDIGO ISIN DESCRIPTION OF SECURITIES OR ISIN CODE	DATA DE AQUISIÇÃO (aaaa/mm/dd) ACQUISITION DATE (yyyy/mm/dd)	ENTIDADE EMITENTE ISSUER	
		/ /		
2.2 - RESTANTES JUROS		2.2 - OTHER INTEREST		<input type="checkbox"/>
NATUREZA DOS CRÉDITOS NATURE OF THE DEBT CLAIMS		DATA DA CONSTITUIÇÃO (aaaa/mm/dd) STARTING DATE (yyyy/mm/dd)	VALOR DOS CRÉDITOS VALUE OF THE DEBT CLAIMS	
		/ /		
3 - ROYALTIES		3 - ROYALTIES		<input type="checkbox"/>
NATUREZA DAS ROYALTIES NATURE OF THE ROYALTIES		DATA DA CELEBRAÇÃO DO CONTRATO (aaaa/mm/dd) DATE OF CONCLUSION OF THE CONTRACT (yyyy/mm/dd)		
		/ /		
4 - TRABALHO INDEPENDENTE 4 - INDEPENDENT PERSONAL SERVICES		5 - TRABALHO DEPENDENTE 5 - INCOME FROM EMPLOYMENT		<input type="checkbox"/>
6 - PENSÕES 6 - PENSIONS		6.2 - DE NATUREZA PÚBLICA 6.2 - FROM GOVERNMENT SERVICE		<input type="checkbox"/>
6.1 - DE NATUREZA PRIVADA 6.1 - OTHER THAN FROM GOVERNMENT SERVICE				
7 - REMUNERAÇÕES PÚBLICAS 7 - INCOME FROM GOVERNMENT SERVICE				
8 - PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS 8 - SERVICES RENDERED				
Comissões Commissions		Outras Other		
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
Especifique Specify				
9 - RESTANTES RENDIMENTOS 9 - OTHER INCOME		<input type="checkbox"/>		
Identifique a natureza do rendimento Describe the nature of the income				

III CERTIFICAÇÃO DAS AUTORIDADES FISCAIS COMPETENTES DO ESTADO DE RESIDÊNCIA DO BENEFICIÁRIO EFETIVO
CERTIFICATION BY THE COMPETENT TAX AUTHORITIES OF THE BENEFICIAL OWNER'S STATE OF RESIDENCE

CERTIFICA-SE QUE A ENTIDADE IDENTIFICADA NO QUADRO I É/FOI RESIDENTE FISCAL, NOS TERMOS DO ARTº 4º DA CONVENÇÃO PARA EVITAR A DUPLA TRIBUTAÇÃO, EM _____, NO(S) ANO(S) _____ A _____ ESTANDO SUJEITA A IMPOSTO SOBRE O RENDIMENTO.

WE CERTIFY THAT THE ENTITY IDENTIFIED IN BOX I IS/WAS RESIDENT FOR TAX PURPOSES, UNDER ARTICLE 4 OF THE CONVENTION FOR THE AVOIDANCE OF DOUBLE TAXATION, IN _____, IN THE YEAR(S) _____ TO _____ AND IS /WAS SUBJECT TO INCOME TAX.

LOCAL CITY	DATA (AAAA/MM/DD) DATE (YYYY/MM/DD)	ASSINATURA E SELO OFICIAL SIGNATURE AND OFFICIAL STAMP
ENTIDADE ENTITY	/ /	

EXEMPLAR DESTINADO À ENTIDADE OBRIGADA A EFETUAR A RETENÇÃO NA FONTE
COPY FOR THE ENTITY OBLIGED TO WITHHOLD TAX 1

Figura 21 - Primeira página do formulário 21-RFI⁸³

⁸³ O formulário pode ser acedido, na totalidade, no endereço:

Na prática, é necessário pedir a um tradutor chinês para preencher sem erros um formulário das finanças portuguesas, em triplicado (e, até à mudança recente das regras, era ainda necessário que as autoridades tributárias do tradutor chinês carimbassem o formulário; actualmente, é necessário apenas que emitam um certificado de residência fiscal, a anexar ao formulário português).

O formulário deve, depois, ser enviado para Portugal por correio.

Os formulários, uma vez recebidos, permitem à empresa portuguesa fazer os pagamentos na totalidade. Se não os receber, a empresa tem de reter 25% do valor a pagar e transferi-lo para o Estado.⁸⁴

Se a empresa não aplicar o processo acima, fica sujeita a coimas e à obrigação de pagar os impostos devidos pelos beneficiários do pagamento. Ou seja, se uma empresa paga 1000 euros a um fornecedor chinês e não faz a retenção nem pede o formulário, pode vir a ser multada e, para lá da multa, deverá entregar os 250 euros que deveriam ter sido pagos, em sede de taxa liberatória, pelo tradutor chinês.

Este processo é extraordinariamente frágil: as oportunidades para o surgimento de problemas são inúmeras.

Nem todos os tradutores (ou outros profissionais) estão cientes das regras de dupla tributação. Aliás, é raro que uma pessoa afastada do meio jurídico tenha noção da necessidade de pagar impostos em dois países no caso de receber um pagamento do estrangeiro. Ou seja, um dos factores da complexidade é o grau variável de conhecimento e interesse por questões jurídicas e de tributação por parte dos vários agentes envolvidos. Note-se ainda que, neste caso, estamos a falar de sistemas fiscais diferentes. É um jogo de peças em movimento: as leis (que, ainda por cima, mudam), a mente de cada participante, as faltas de atenção, a comunicação entre os intervenientes, entre muitos outros elementos.

⁸⁴ Nesse caso, pode emitir uma declaração, explicitando os valores retidos, que os tradutores devem poder usar para deduzir nos seus próprios países, em teoria e apenas nos casos em que existe convenção.

Depois, tanto empresas como tradutores lidam com uma série de impostos e contribuições: impostos sobre o rendimento (IRS e IRC), IVA e contribuições sociais. As regras de que me ocupo nesta secção dizem respeito apenas aos impostos sobre o rendimento. Neste caso, nada muda quer o não residente esteja num país da União Europeia quer não esteja. Ora, como no caso do IVA há essa diferença (as regras de aplicação do IVA são diferentes para não residentes europeus e não residentes extra-europeus), cria-se uma confusão difícil de dirimir entre os diferentes tipos de impostos, com tradutores europeus a recusar tratar do formulário *21-RFI* por serem cidadãos europeus.

As emanações de complexidade desta situação continuam: nem todas as empresas de tradução cumprem as regras descritas, preferindo arriscar do que ter um peso administrativo suplementar. Tais práticas levam a que alguns tradutores não estejam à espera destes procedimentos, julgando que o erro está do lado da empresa de tradução que tenta cumprir. Aqui temos um caso em que o comportamento de outras empresas e as consequências desse comportamento nas expectativas do tradutor levam a uma grande imprevisibilidade na relação entre a empresa e os profissionais, no que constitui claramente, uma fonte de fragilidade.

Num mundo ideal, todos os concorrentes em determinado mercado cumpririam as mesmas regras e agiriam em conjunto para propor a alteração das regras absurdas (como estas). A realidade não é esta. Cada pequena empresa e cada profissional tem uma miríade de obrigações e necessidades, que nem sempre são cumpridas por falta de tempo ou recursos humanos, distração ou mero desconhecimento (deixando de lado os casos em que o incumprimento é deliberado). Nem sempre é possível prever que obrigações legais que cada agente deixa de lado.

Nesta espiral de complexidade, temos ainda o problema da compreensão de conceitos técnico-jurídicos e fiscais entre línguas e culturas diferentes, numa situação em que existe desconfiança de parte a parte. Olhemos, por exemplo, para a expressão “taxa liberatória”. Tem um significado preciso em Portugal e corresponde de forma relativamente linear a conceitos nos sistemas jurídicos estrangeiros (o que nem sempre acontece). No entanto, a explicação do que é esta taxa no inglês básico com que falantes

de diferentes línguas comunicam entre si no ambiente empresarial da actualidade (a solução mais comum é o uso da expressão “withholding tax”, apontando para a sua natureza de imposto retido na fonte) pode levar à crença de que a empresa portuguesa está a pedir ao fornecedor para pagar um imposto que corresponderia à própria empresa pagar. Na verdade, a taxa liberatória é uma obrigação fiscal do “beneficiário dos rendimentos”, ou seja, da pessoa que vai receber o valor.⁸⁵ Quem paga tem a obrigação legal de garantir esse pagamento e pode ser responsabilizado se não o fizer. Mas a complexidade não está apenas na explicação do conceito: está na nuvem de diferentes graus de compreensão e de expectativas em relação ao comportamento dos outros agentes numa determinada transacção.

O uso do formulário *21-RFI* para activar as convenções para evitar a dupla tributação é apenas o primeiro ponto das complicações relacionadas com a dupla tributação nas empresas de tradução. Depois de obter os formulários, a empresa deve preencher um formulário a explicitar os pagamentos feitos ao estrangeiro — o Modelo 30.⁸⁶ O formulário, entregue por via electrónica, deve incluir os nomes, os valores pagos, se foi feita retenção ou não e ainda o número de contribuinte português de cada fornecedor estrangeiro. Se não existir um número de contribuinte válido, o formulário não pode ser entregue e a empresa entra em incumprimento, com todas as multas e complicações que daí advêm.

Como a grande maioria dos tradutores estrangeiros não tem, naturalmente, um número de contribuinte português, a empresa de tradução deve enviar um ficheiro .xml

⁸⁵ Para evitar esta situação, uma empresa poderia aceitar pagar o imposto em vez de reduzi-lo do valor a pagar. No entanto, este pagamento iria reduzir a margem disponível, aumentando o preço ao cliente ou diminuindo o preço ao fornecedor (ou ambos). Note-se, ainda, que o valor pago pela empresa não seria considerado “custo fiscal” pelas finanças portuguesas, levando a que houvesse uma tributação em sede de IRC do valor pago pela empresa em nome do tradutor. Ora, o formulário *21-RFI* evita esta situação e, por isso, é racional que a empresa imponha este procedimento determinado pela lei. Note-se ainda que o procedimento é comunicado previamente aos fornecedores, que podem recusar o trabalho ou considerar a tarefa extra (preenchimento do formulário) no seu preço.

⁸⁶ Portugal (2019). É possível encontrar uma cópia deste modelo numa página da Universidade da Madeira: <http://www3.uma.pt/eduardog/IMG/pdf/M30-BF-04-pdf.pdf>. Note-se que o mesmo é preenchido, habitualmente, electronicamente.

para as finanças, com os dados dos fornecedores, para ser emitido um número de contribuinte a cada um deles. O ficheiro tem este formato:

```
<?xml version="1.0" encoding="iso-8859-1"?>
<ContribuinteEspecial>
  <Singular>
    <Nome>Fulano</Nome>
    <Morada>
      <Rua>Rua X</Rua>
      <Edificio>1</Edificio>
      <Suite>111</Suite>
      <Piso></Piso>
      <ProvinciaDistrito>Fictício</ProvinciaDistrito>
      <Apartado></Apartado>
      <CodigoPostal>9999</CodigoPostal>
      <Localidade>Fictícia</Localidade>
    </Morada>
    <PaisResidencia>112</PaisResidencia>
    <NIFPaisResidencia>999</NIFPaisResidencia>
    <DataNasc>1900-01-01</DataNasc>
    <PaisNascimento>112</PaisNascimento>
    <ConcelhoNascimento>0000</ConcelhoNascimento>
    <FreguesiaNascimento>00</FreguesiaNascimento>
    <LocalidadeNascimento>sem informacao</LocalidadeNascimento>
    <Sexo>F</Sexo>
    <Nacionalidade>112</Nacionalidade>
  </Singular>
</ContribuinteEspecial>
```

Figura 22 - Exemplo de ficheiro .xml para solicitar número de contribuinte para fornecedor não residente.

O processo demora aproximadamente dois dias depois da entrega do ficheiro .xml. Se, por acaso, o tradutor já tiver número atribuído (porque, por exemplo, já trabalhou para uma empresa portuguesa que solicitou a atribuição do número de contribuinte), é enviado um aviso à empresa de tradução a informar que aquela pessoa já tem número de contribuinte português. Para saber que número é esse, é necessário criar um novo ficheiro .xml a perguntar qual é o número de contribuinte do fornecedor em questão (o tradutor ignora por completo que já tem número de contribuinte português).

Um pormenor curioso, que mostra a complexidade do processo: no formulário de pedido de número de contribuinte, dois dos campos pedem a introdução do concelho e freguesia portugueses de nascimento do fornecedor. No meu caso, ao ter de preencher estes formulários pela primeira vez, tive de fazer várias tentativas até perceber que era necessário inserir 00 no campo do concelho e 0000 no campo da freguesia no caso dos tradutores estrangeiros. Tal acontece porque as respostas têm de

ser em código numérico e, não havendo concelho e freguesia portugueses para fornecedores não residentes, os códigos a inserir são 00 e 0000. Note-se que, apesar de ser possível que o fornecedor não residente seja português (pois a residência e a nacionalidade são conceitos jurídicos diferentes), essa situação é relativamente rara.

Um outro pormenor que serve de exemplo de complexidade onde menos a esperamos: para o bom preenchimento destes formulários é necessário descobrir (por tentativa e erro) que os ficheiros não aceitam acentos portugueses e ter ainda em conta que o país de residência deve ser indicado por um código, a consultar num documento existente no *website* da Autoridade Tributária. Por outro lado, é importante saber a data de nascimento do fornecedor, o que nem sempre é informação existente nos arquivos da empresa.

Estes procedimentos criam uma série de obstáculos na relação entre a empresa e os fornecedores.⁸⁷ Após vários contactos directos, percebi que são raras as empresas de tradução que tratam destes formulários, arriscando assim multas e pagamentos avultados de impostos por conta de outras pessoas, embora as empresas de outros sectores conheçam bem estes procedimentos. Afinal, as empresas de tradução são, normalmente, muito pequenas e têm muitos fornecedores estrangeiros. Ou seja, estes procedimentos são especialmente pesados para este tipo de empresas. Grandes empresas, com departamentos de contabilidade internos, têm muito menos dificuldade em tratar destas questões. Pequenas empresas, com menos de dez pessoas, terão menos recursos para tratar de tudo, acabando estas tarefas por recair na equipa de administração e produção (administração e produção que, na prática, estão raramente separadas em empresas pequenas).

⁸⁷ Quando este processo me foi explicado, pela primeira vez, por uma contabilista certificada, duvidei, mas fui confrontado com os diplomas legais relevantes — o *Código do IRC* e o *Código do IRC* — e ainda com pareceres da Autoridade Tributária e Aduaneira e da Ordem dos Contabilistas Certificados. Assim, por exemplo, o modelo 21-RFI é obrigatório por força da alínea a) do n.º 2 do artigo 97.º do *Código do IRC* (Portugal, 2014) e é obrigatório solicitar a emissão do número de contribuinte por força do *Decreto-Lei n.º 81/2003, de 23 de Abril*, que introduziu alterações ao *Decreto-Lei n.º 463/79, de 30 de Novembro* (Portugal, 2003).

Uma pergunta que surge em relação a ao formulário *21-RFI* é esta: Portugal é o único país que exige algo semelhante? Há muitos países que exigem uma declaração de residência fiscal, outros um formulário (como os EUA), mas Portugal era, até há pouco tempo, o único que exigia um formulário português assinado pelas finanças do outro país. Essa exigência pode agora ser sanada se o fornecedor preencher o formulário português e apresentar uma declaração própria das suas finanças a provar a residência (esta declaração é habitualmente mais fácil de obter do que o carimbo referido acima).

Uma segunda pergunta habitual é esta: para que servem estes procedimentos? Servem para que as autoridades portuguesas tenham a certeza que os não residentes pagam impostos ou no seu país ou em Portugal. No entanto, note-se que haveria formas mais fáceis de cumprir para obter o mesmo resultado (como a emissão da declaração de residência fiscal por parte do outro país, que é aliás o procedimento adoptado por variadíssimos países para o mesmo efeito).

É necessário ter em conta o custo humano do cumprimento deste tipo de procedimentos.⁸⁸ Para quem está a escrever a lei, exigir um formulário parece simples. Já será muito diferente para quem está, num escritório, a lidar com dezenas de formulários e de modelos e de complicações e tem ainda de fazer o seu próprio trabalho, para lá de todas as exigências fiscais.

Para evitar conflitos e perda desnecessária de tempo, a empresa onde trabalho criou uma série de procedimentos para lidar com esta situação. Apresento-os aqui como estudo de caso:

- Criámos um texto o mais completo possível, onde explicamos toda a situação e onde colocamos uma ligação para o formulário e para as informações relevantes sobre o nosso sistema fiscal. Este texto precede todas as outras condições de compra.

⁸⁸ Podemos ainda imaginar que estes procedimentos servem de barreira proteccionista encapotada. Mas não acredito nessa teoria da conspiração. Julgo que é apenas a incapacidade de compreender o custo humano e material de algumas regras que parecem muito razoáveis no papel.

- Explicamos que o tradutor pode optar por aceitar a retenção na fonte ou enviar o formulário preenchido. No primeiro caso, pagamos 25% do valor ao Estado português e enviamos uma declaração dos valores pagos, para que o tradutor possa apresentar esse custo fiscal português junto das suas autoridades fiscais, o que poderá possibilitar a recuperação do valor pago em Portugal. No segundo caso, fazemos o pagamento na totalidade.
- Antes de aceitar um trabalho, o tradutor tem de ler todas as informações relativas a este processo; não é possível aceitar um trabalho sem ter acesso a estas informações.
- Quando o tradutor aceita as condições, tentamos resolver todas as dúvidas.
- Aceitamos pagar a totalidade do valor se o tradutor nos garantir que vai enviar o formulário em breve, de forma a não atrasar os pagamentos.
- Enviamos formulários já preenchidos para que o tradutor possa verificar como preencher o seu formulário.

Todos os meses, perdemos muitas horas com esta situação. Perdemos também bons tradutores devido a esta exigência legal. Temos de ultrapassar toda uma nuvem de suspeição em redor desta questão. No entanto, havendo regras destas, julgo que temos de tentar cumprir o melhor possível e explicar, em paralelo, porque achamos que são prejudiciais para as empresas portuguesas.

No entanto, acabámos por ter alguns problemas com a situação. Relato um dos casos. Note-se que, apesar dos casos complicados como o que relato, a grande maioria dos tradutores e empresas nossas fornecedoras aceita este procedimento e cumpre-o, apesar de todos os aborrecimentos. Por vezes, fico surpreendido com a forma como os tradutores lidam bem com estas bizarras das finanças de um país que não é o deles.

Trabalhámos durante algum tempo com uma empresa de tradução lituana. Ora, em 2015, aquando do pagamento dos primeiros trabalhos, perguntámos, como sempre, se preferiam entregar o formulário para que pudéssemos fazer o pagamento na totalidade ou se deveríamos fazer a retenção de 25%. Responderam-nos que iriam tratar do formulário. Nós, em boa-fé, fizemos o pagamento desses projectos. O formulário nunca chegou.

No ano seguinte, quando houve outros projectos a pagar, pedimos-lhes de novo o formulário, explicando que caso não o recebêssemos, teríamos de fazer a retenção dos valores correspondentes a todos os pagamentos anteriores. Ou seja, éramos obrigados a reter o valor de 25% correspondente ao valor dos projectos dos dois anos. Nesse momento, começámos a receber mensagens a insinuar que estávamos a obrigá-los a pagar os nossos impostos (o que não é o caso, como explicado acima). Acabámos por fazer a única coisa que podíamos fazer de acordo com a lei: pagámos retendo o valor correspondente a 25% de todos os valores pagos, explicando que o valor seria pago ao Estado até ao final do mês e que, até lá, ainda poderiam enviar o formulário, permitindo que fizéssemos o pagamento total de forma perfeitamente legal. Nesta sequência, recebemos uma avaliação negativa pública numa página de avaliação de clientes, indicando que tínhamos retido 60% do valor a pagar (porque o valor retido relativo aos dois anos correspondia a 60% do último trabalho) para pagamento de “impostos”, com esta última palavra entre aspas, mostrando que estavam convencidos que era tudo invenção.

Este tipo de situações tem um impacto profundo e negativo no ânimo de quem trabalha numa empresa. Todos passámos por muitos problemas com clientes, com empresas que não pagam, com artimanhas de vários tipos. Mas a nossa tentativa honesta de cumprir leis com as quais não concordamos acaba por esbarrar contra esta desconfiança feita de muitos casos anteriores, em relação aos quais não temos qualquer responsabilidade.

Estes procedimentos e os problemas que deles advêm são pesados e têm impacto na motivação de quem trabalha numa empresa de tradução. Estamos perante um nó complicado de dificuldades jurídicas, humanas, linguísticas e laborais atirado para cima de profissionais com uma actividade já por si cheia de dificuldades e para cima de pequenas empresas que trabalham com muitos países.

Certas regras, que podem parecer necessárias e muito razoáveis a quem as cria e que têm, no fundo, objectivos nobres (evitar a fuga aos impostos) têm um custo humano e material que não pode ser ignorado. Não se trata de exigir menos impostos. Trata-se de não complicar a vida e o trabalho de profissionais independentes e de pequenas

empresas para lá do que é razoável. Quem estabelece as regras deveria ter os casos concretos em consideração, para que o cumprimento da lei não prejudique os vários agentes.

Apliquemos agora as táticas antifrágeis às regras fiscais, olhando em especial para o caso acima descrito.

A aplicação da tática da **(1) fuga à fragilidade** implica compreender que o não cumprimento destas regras implica uma verdadeira Espada de Dâmocles sobre a empresa ou tradutor. Poderão passar anos sem que nada aconteça, mas uma só inspecção poderá implicar multas e pagamentos devidos tão elevados que poderão pôr em causa a sobrevivência da empresa.⁸⁹

A tática da **(2) opcionalidade** implica, por exemplo, ter ao dispor vários fornecedores, o que permitirá continuar a trabalhar mesmo quando um dos fornecedores se recusa a enviar os formulários obrigatórios.

A tática da **(3) redundância** é especialmente útil na informação redundante e por vários meios sobre a necessidade de preencher os formulários. Desta forma, é possível evitar conflitos posteriores, quando um tradutor compreende que tem de preencher um documento complexo para receber o pagamento na totalidade. Esta redundância permite ainda transmitir a informação que as exigências não são apenas um pedido *pro forma*, que não será realmente exigido.

É através da **(4) tentativa e erro** que é possível encontrar as melhores formas de explicar a situação e evitar conflitos. É impraticável e perigoso explicar todas estas situações por telefone. No entanto, as mensagens de correio electrónico acabam por ser formas péssimas de comunicar quando há possibilidade de conflito. Assim, a

⁸⁹ Note-se, no entanto, que todas as empresas têm de fazer um cálculo de custos e benefícios. Se é importante manter presente o custo de um cisne negro (ou seja, uma inspecção), é um facto que uma empresa de pequena dimensão nem sempre consegue garantir o cumprimento estrito de todas as regras que lhe são exigidas, sob pena de não conseguir sobreviver. Mesmo uma empresa que tente activamente cumprir tudo o que está na lei irá encontrar situações dúbias ou questões menos conhecidas que implicam um incumprimento involuntário.

tentativa e erro ajuda-nos a compreender em que casos é aconselhável telefonar e que tipo de mensagem de correio electrónico deve ser enviada. Afinal, um tradutor *freelancer*, perante estas exigências, tende a desconfiar da empresa. Esta desconfiança estará relacionada com más experiências que os tradutores tiveram com empresas de tradução.

A tática da **(5) via negativa** implicaria, como acontece no caso de algumas empresas, evitar a situação, através da contratação exclusiva de tradutores residentes em Portugal. Esta tática implica uma limitação do trabalho, mas reduz a complexidade fiscal e burocrática.

A tática da **(6) pele no jogo** é relevante pelo facto de ser, precisamente, a falta de pele no jogo de quem estabelece as regras que leva ao inflacionamento da complexidade sem o travão da aplicação prática. Por exemplo, a necessidade de uso de um ficheiro particular, complexo, para pedir um número de contribuinte estrangeiro poderia ser facilmente repensada. Aconselha-se, aqui, uma aplicação da anterior tática: a *via negativa*.

Por fim, a **(7) a barra de pesos** é relevante no que toca à correcção dos excessos descritos: o cumprimento das regras deve ser conjugado com a defesa da sua alteração, talvez mesmo através de associações de tradutores e empresas de tradução, para reduzir a complexidade e, assim, a fragilidade dos profissionais e organizações que trabalham em tradução, que estão especialmente expostos a regras pensadas para empresas de maior dimensão.

4.3. Proposta de ferramenta antifrágil: listas de verificação

Quando nos aproximamos do final da tese, apresento uma ferramenta prática para ajudar a lidar com a complexidade, como complemento às ferramentas mentais (os conceitos de fragilidade e antifragilidade) que nos acompanharam até aqui. Como veremos, o uso desta ferramenta permitirá aumentar a antifragilidade de cada pessoa ou estrutura.

Esta ferramenta consiste no uso de listas de verificação, com base nas práticas da aviação e da medicina. As listas de verificação aqui propostas serão adaptadas às táticas antifrágeis atrás expostas.

Para apresentar esta ferramenta, faço uma pergunta: porque falhamos tanto?

Ao longo da tese, fomos confrontados com vários problemas: questões de tradução, de revisão, de interacção com clientes, de gestão de ficheiros ou de documentos. Alguns destes problemas parecem simples, outros são complicados e há ainda os verdadeiramente complexos. Podemos assumir a diferença descrita por Glouberman e Zimmerman (2002):

Table 1 Simple, Complicated and Complex Problems		
Following a Recipe	Sending a Rocket to the Moon	Raising a Child
The recipe is essential	Formulae are critical and necessary	Formulae have a limited application
Recipes are tested to assure easy replication	Sending one rocket increases assurance that the next will be OK	Raising one child provides experience but no assurance of success with the next
No particular expertise is required. But cooking expertise increases success rate	High levels of expertise in a variety of fields are necessary for success	Expertise can contribute but is neither necessary nor sufficient to assure success
Recipes produce standardized products	Rockets are similar in critical ways	Every child is unique and must be understood as an individual
The best recipes give good results every time	There is a high degree of certainty of outcome	Uncertainty of outcome remains
Optimistic approach to problem possible	Optimistic approach to problem possible	Optimistic approach to problem possible

Figura 23 - Divisão entre problemas simples, complicados e complexos

Um profissional da tradução está perante os três tipos de problemas:

- Problemas simples, como a gestão de ficheiros;
- Problemas complicados, como a gestão de projectos;
- Problemas complexos, como a relação com os clientes e colegas e, de forma muito particular, a própria tradução.

Começando pelo fim: para a resolução de problemas complexos, precisamos de todas as nossas capacidades humanas (empatia, resiliência, persistência) e precisamos da intuição treinada pela experiência de quem lida com outros seres humanos. Sabemos, tal como indicado na tabela acima, que não há certezas quanto aos resultados da nossa interacção com sistemas complexos. No entanto, vamos aprendendo, usando muitas das tácticas que anteriormente expus (por exemplo, a tentativa e erro).

Quanto aos problemas complicados, necessitamos de estruturas bem montadas, procedimentos afinados, especialistas em várias áreas a trabalhar em conjunto, com os seus conhecimentos particulares. Este tipo de estrutura é habitual e pode ser encontrada em várias empresas de tradução.

Tendo em conta como lidamos com os problemas complexos e complicados, seria de esperar que os mais simples fossem fáceis de resolver. E, no entanto, falhamos muito e repetidamente quando encaramos problemas deste tipo. Enviamos o ficheiro errado; esquecemo-nos de correr os procedimentos de controlo de qualidade na ferramenta de tradução; inserimos gralhas em textos já revistos; enviamos mensagens de correio electrónico sem anexo; não enviamos as instruções a todos os intervenientes num projecto; entre miríades de outras falhas em tarefas aparentemente simples. Estas falhas alimentam a tríade de complexidade, opacidade e incerteza com que iniciámos o nosso percurso. Como nunca sabemos quando algum interveniente vai falhar no mais simples, acabamos por ter de lidar com incerteza mesmo naquilo que parece fácil de concretizar sem problemas.

Porquê? Por que razão é tão fácil falhar?

A razão está no nosso cérebro e no nosso corpo. Somos uma espécie com características particulares. Por outras palavras, temos uma determinada natureza que, de tão óbvia e essencial, passa despercebida em muitas análises de problemas relativamente simples. Esta natureza tem sido, ao longo de décadas, negada por muitos autores, mas é evidente em estudos de todas as áreas da biologia e da psicologia (Pinker, 2003). Apesar de tantas vezes negadas, as características universais dos seres humanos são o material que nos permite apreciar a literatura e a arte de todo o mundo e também a causa de muitas das falhas nos nossos projectos de tradução.

Muitas das características advêm do longo período em que a espécie evolui até ganhar as características biológicas que tem hoje, que são o substrato onde se inscreve a variação cultural, variação essa que é um dos universais humanos (Brown, 1991).

Se pensarmos no espaço onde evoluímos, percebemos algumas características que todos reconhecemos na espécie, sem prejuízo de preferências individuais contra a corrente geral: preferimos espaços abertos; gostamos de falar com as outras pessoas cara-a-cara e estamos habituados a lidar com grupos relativamente pequenos e homogéneos (tribos); ficamos especialmente alerta perante o desconhecido e os perigos (animais selvagens); gostamos de comida; passamos parte da vida obcecados por encontrar um parceiro; gostamos de ter uma perspectiva do alto, que nos permita ver a aproximação de animais e inimigos de outras tribos (um facto que ajuda a explicar o valor superior de apartamentos em pisos mais altos); somos criativos na solução de problemas; somos curiosos, para conhecer os territórios onde entramos (evoluímos como nómadas); não somos muito disciplinados com horários e rotinas (não eram necessários durante o período de evolução humana). No fundo, estamos preparados para viver na savana e não no escritório.⁹⁰

É precisamente no contraste entre o ambiente onde evoluímos e os ambientes onde trabalhamos que encontramos a raiz desta dificuldade em lidar com alguns

⁹⁰ A descrição dos aspectos evolucionários da natureza humana está feita em várias obras. Proponho como introdução não só Pinker (2003), como Dawkins (2016). Quanto à preferência particular pela savana, foi estudada, por exemplo, por Falk e Balling (2010).

problemas aparentemente simples: lembramo-nos do local exacto onde demos o primeiro beijo, mas não nos lembramos de carregar no botão do corrector ortográfico no final de um projecto; preferimos saber onde estão os nossos amigos (mesmo no Facebook) do que ler três linhas de instruções que o cliente nos enviou; passamos duas horas à volta da mesa do almoço a conversar com amigos e adormecemos numa reunião de 15 minutos com colegas (e, por vezes, amigos e colegas são as mesmas pessoas).

Os nossos cérebros são máquinas poderosas (afinal, conseguem traduzir, algo que um computador faz com muita dificuldade), mas são também máquinas caprichosas e pouco confiáveis. É fácil ficar desmotivado, distraído, aborrecido, preguiçoso... Mesmo sabendo os passos a realizar, esquecemo-nos das tarefas mais simples ou fazemo-las já a pensar no que realmente nos interessa. Estas falhas deixam-nos cansados, ansiosos, sem cabeça para lidar com os problemas complexos, para os quais somos bons (em certas circunstâncias).

A verdade é que, para lá destas falhas em coisas simples, vivemos num mundo cada vez mais complexo. Estamos muito longe do tal ambiente primordial, em que vivíamos em pequenos grupos nómadas e onde as nossas competências sociais eram as únicas realmente importantes (para lá da caça). Vivemos em cidades muito complexas, com várias profissões e culturas, onde ninguém vive no meio de uma só tribo. Lidamos com sistemas múltiplos e pessoas desconhecidas todos os dias.

Apesar disto, muitas profissões têm de saber lidar com a complexidade crescente do mundo: os aviões têm de chegar a tempo e horas, sem cair; os cirurgiões têm de operar sem matar os pacientes; os advogados têm de lidar com leis complicadíssimas; os tradutores e os gestores de projecto têm de resolver problemas novos a cada projecto... Como lidar com esta complexidade quando falhamos no que é mais simples?

Olhemos, em primeiro lugar, para o sector da aviação. O número de mortes em acidentes de aviação tem vindo a diminuir de forma marcada ao longo das décadas, como podemos ver no gráfico (Aviation Safety Network, 2019):⁹¹

⁹¹ O gráfico foi criado por Acebulf (2019).

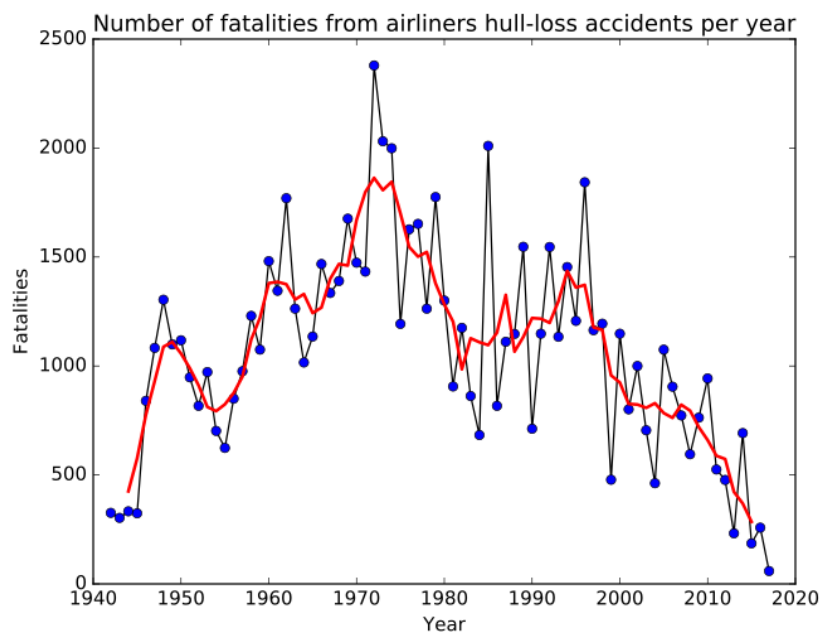


Figura 24 - Número de mortes em acidentes de aviação por ano

Estes resultados seriam extraordinários se o número de viagens de avião se tivesse mantido constante. E, no entanto, têm aumentado de forma muito marcada, como podemos ver no gráfico seguinte (Banco Mundial, 2019):

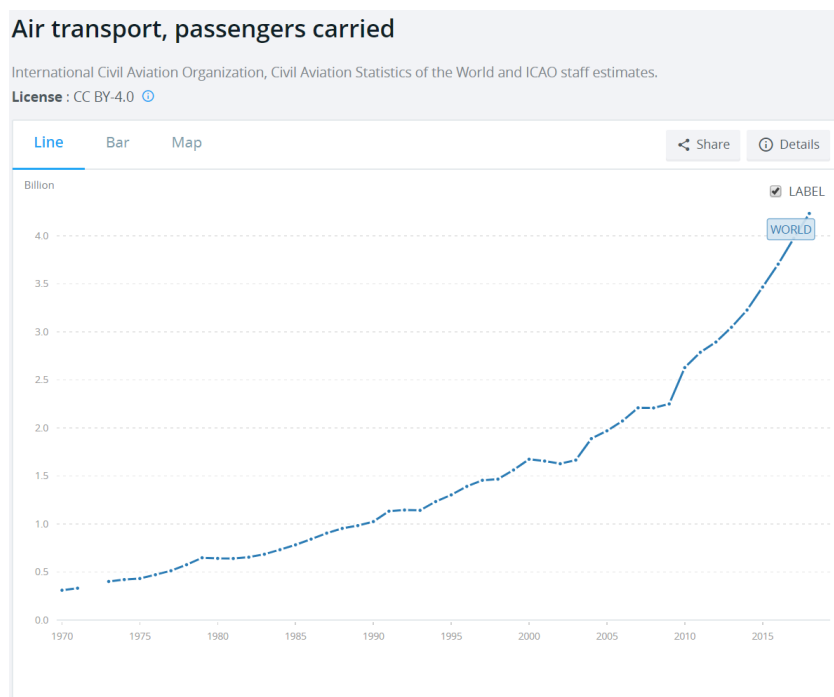


Figura 25 - Passageiros transportados por avião

Precisamente no momento em que o número de passageiros transportados está no máximo histórico, o número de mortes está no mínimo histórico. Não será fácil comparar a eficiência noutros sectores, como a tradução, mas será que no momento em que temos o maior número de volume de palavras traduzidas, estaremos perto do mínimo histórico de erros (mais ou menos graves)?

Antes de olharmos para o nosso sector, tentemos perceber como a aviação consegue estes bons resultados. Não é possível aprofundar a questão neste contexto, mas é possível identificar alguns princípios:

- escolha rigorosa dos profissionais;
- formação intensa e profunda dos profissionais;
- automação de processos repetitivos, quando possível;
- verificações múltiplas, em equipa;
- boa comunicação;
- criação de sistemas que tenham em conta as falhas humanas;
- aprendizagem pelo erro (quando ocorre um acidente, a probabilidade de novos acidentes diminui);
- uso de listas de verificação (“checklists”).

Este último ponto parece pouco relevante em comparação com os restantes. No entanto, as listas de verificação da aviação são um ponto fulcral da abordagem do sector à complexidade (Gawande, 2011). Muitas das tarefas exigidas para voar um avião são, isoladamente, simples. No entanto, a sua quantidade implica uma probabilidade elevada de que uma pessoa se esqueça de uma delas. Assim, as listas ajudam a garantir que tudo o que é simples é executado. Além disso, ajudam a resolver situações complicadas e permitem alterar comportamentos em todo o sector, ao mesmo tempo, após um acidente. Se se descobrir, por exemplo, que realizar determinada acção impede um determinado problema, essa acção pode ser adicionada às listas de voo em todos os aviões, garantindo que a acção é, de facto, implementada.

O termo “lista de verificação” irá trazer à memória de muitos tradutores e gestores de projectos listas intermináveis de verificações óbvias ou desnecessárias, que são preenchidas de forma mecânica, adicionando apenas um passo adicional a um projecto já de si complicado. É difícil perceber o valor desta prática. No entanto, como reconhecem os especialistas em aviação responsáveis pela criação de listas, existem boas e más listas.

Uma má lista de verificação tem as seguintes características (Gawande, 2011):

Bad checklists are vague and imprecise. They are too long; they are hard to use; they are impractical. They are made by desk jockeys with no awareness of the situations in which they are to be deployed. They treat the people using the tools as dumb and try to spell out every single step. They turn people’s brains off rather than turn them on. (p. 120)

Uma boa lista de verificação tem as seguintes características (Gawande, 2011):

Good checklists, on the other hand, are precise. They are efficient, to the point, and easy to use even in the most difficult situations. They do not try to spell out everything—a checklist cannot fly a plane. Instead, they provide reminders of only the most critical and important steps—the ones that even the highly skilled professionals using them could miss. Good checklists are, above all, practical. (p. 120)

As listas devem ser simples, não devem tentar formar o profissional no momento, ajudam a resolver problemas quando estamos mais atrapalhados psicologicamente, permitem-nos concentrar no que é difícil, ajudam a comunicar, são adaptáveis e evoluem continuamente em contacto com a realidade.

AIRBUS A340
FLIGHT CREW OPERATING MANUAL

NORMAL CHECK LIST

BEFORE START	APPROACH
COCKPIT PREP. COMPLETE	BRIEFING. CONFIRMED
GEAR PINS and COVERS. REMOVED	ECAM STATUS. CHECKED
SIGNS. ON	SEAT BELTS. ON
ADIRS. NAV	BARO REF. SET
FUEL QUANTITY. KG	MDA / DH. SET
TO DATA. SET	ENG MODE SEL. AS RORD
BARO REF. SET	
WINDOWS/DOORS. CLOSED	
BEACON. ON	
THR LEVERS. IDLE	
PARKING BRAKE. AS RORD	
AFTER START	LANDING
ANTI ICE. AS RORD	CABIN CREW. ADVISED
ECAM STATUS. CHECKED	AUTHR. SPEED / OFF
THR LEVERS. IDLE	ECAM MEMO. LDG ALL GREEN
PARKING BRAKE. AS RORD	- SIGNS ON - FLAPS SET
	- CABIN READY - LDG GEAR ON
	- SPLKS ARM
BEFORE TAKEOFF	AFTER LANDING
FLIGHT CONTROLS. CHECKED	FLAPS. RETRACTED
FLIGHT INST. CHECKED	SPOILERS. DISARMED
BRIEFING. CONFIRMED	APU. START
FLAPS SETTING. CONF - SET	PADAR. OFF / STBY
V1, VR, V2 / FLEX TEMP. SET	
ATC. SET	
ECAM MEMO. TO ALL GREEN	PARKING
- SIGNS ON - APU BLEED. ON	- ENG. OFF
- CABIN READY - SEAT BELTS. OFF	- EXT LT. AS RORD
- FLAPS TO - FUEL PUMPS. OFF	- PARKING BRAKE and CHOCKS. AS RORD
CABIN CREW. ADVISED	
ENG MODE SEL. AS RORD	
PACKS. AS RORD	
AFTER TAKEOFF / CLIMB	SECURING THE AIRCRAFT
LDG GEAR. UP	ADIRS. OFF
FLAPS. RETRACTED	OXYGEN. OFF
PACKS. ON	APU BLEED. OFF
BARO REF. STD	EMER EXIT LIGHTS. OFF
	NO SMOKING. OFF
	APU and BAT. OFF

ON GROUND EMER EVACUATION

- AIRCRAFT / PARKING BRK. STOP/ON

- ATC (VHF 1). NOTIFY

- ΔP (only if MAN CAB PR has been used). CHECK ZERO

if not zero, MODE SEL on MAN and VIS CTL FULL UP

- ENG MASTER 1 and 2. OFF

- CABIN CREW (PA). NOTIFY

- FIRE P/Bs (ENG and APU). PUSH

- AGENTS (ENG and APU). AS RORD

- EVACUATION. INITIATE

Figura 26 - Lista de verificação do modelo Airbus A340⁹²

Estas são algumas características das listas de verificação, tal como descritas por Gawande (2011) e Smith (2015):

- A lista depende do modelo e da companhia em questão.
- A formatação (tipos de letra, espaçamento, cor) é pensada para um uso fácil e prático.
- O uso das listas faz parte da formação dos profissionais.
- As listas são lidas em voz alta por um piloto e respondidas pelo outro piloto.
- Há listas normais, para uso em todos os voos, e listas de emergência, para uso quando surge um determinado problema.

⁹² A fonte é Smith (2015).

- Há listas do tipo READ > DO, em que a lista é lida e a acção executada; e listas do tipo DO > CONFIRM, em que as acções são realizadas e confirmadas no final.

As listas adaptam-se à prática, ou seja, às preferências mais ou menos racionais dos seres humanos que as vão usar. Exigem, no entanto, disciplina e noção da importância dos procedimentos.

Tentarei delinear alguns princípios que permitem aplicar esta ferramenta no sector da tradução. Antes disso, gostaria de mostrar como as listas de verificação foram usadas na medicina com êxito considerável.

O neurocirurgião Atul Gawande criou uma lista de verificação para cirurgias. A lista foi, depois, testada em situações reais, tal como descrito em Gawande (2011):

Surgical Safety Checklist		
World Health Organization		Patient Safety
Before induction of anaesthesia <small>(with at least nurse and anaesthetist)</small>	Before skin incision <small>(with nurse, anaesthetist and surgeon)</small>	Before patient leaves operating room <small>(with nurse, anaesthetist and surgeon)</small>
<p>Has the patient confirmed his/her identity, site, procedure, and consent?</p> <input type="checkbox"/> Yes	<p>Confirm all team members have introduced themselves by name and role.</p> <input type="checkbox"/> Confirm the patient's name, procedure, and where the incision will be made.	<p>Nurse Verbally Confirms:</p> <input type="checkbox"/> The name of the procedure
<p>Is the site marked?</p> <input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> Not applicable	<p>Has antibiotic prophylaxis been given within the last 60 minutes?</p> <input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> Not applicable	<input type="checkbox"/> Completion of instrument, sponge and needle counts
<p>Is the anaesthesia machine and medication check complete?</p> <input type="checkbox"/> Yes	<p>Anticipated Critical Events</p> <p>To Surgeon:</p> <input type="checkbox"/> What are the critical or non-routine steps? <input type="checkbox"/> How long will the case take? <input type="checkbox"/> What is the anticipated blood loss?	<input type="checkbox"/> Specimen labelling (read specimen labels aloud, including patient name)
<p>Is the pulse oximeter on the patient and functioning?</p> <input type="checkbox"/> Yes	<p>To Anaesthetist:</p> <input type="checkbox"/> Are there any patient-specific concerns?	<input type="checkbox"/> Whether there are any equipment problems to be addressed
<p>Does the patient have a:</p> <p>Known allergy?</p> <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Yes	<p>To Nursing Team:</p> <input type="checkbox"/> Has sterility (including indicator results) been confirmed? <input type="checkbox"/> Are there equipment issues or any concerns?	<p>To Surgeon, Anaesthetist and Nurse:</p> <input type="checkbox"/> What are the key concerns for recovery and management of this patient?
<p>Difficult airway or aspiration risk?</p> <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Yes, and equipment/assistance available	<p>Is essential imaging displayed?</p> <input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> Not applicable	
<p>Risk of >500ml blood loss (7ml/kg in children)?</p> <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Yes, and two IVs/central access and fluids planned		

This checklist is not intended to be comprehensive. Additions and modifications to fit local practice are encouraged.

Revised 1 / 2009

© WHO, 2009

Figura 27 - Lista de verificação criada pela equipa de Atul Gawande

Como Gawande (2011) informa, após testes do uso da lista de verificação em vários hospitais em diferentes países, as mortes diminuíram 47%, as complicações graves diminuíram 36% e 93% dos participantes revelaram querer continuar a usar a lista.

Este último dado é muito relevante. Estamos a falar de cirurgiões, com formação avançada, que começaram a usar um pedaço de papel.

Uma das grandes vantagens do uso desta lista foi a exigência de haver um enfermeiro a ler a lista em voz alta, permitindo a toda a equipa reparar se determinada acção tinha sido realizada. Esta acção melhorou a comunicação, ajudando a reduzir as falhas decorrentes da falha de comunicação entre enfermeiros e cirurgiões, muitas das quais têm origem na divisão hierárquica entre as profissões.

Será possível aplicar alguns destes princípios no nosso sector?

Esta é uma ferramenta que poderá ser útil em determinadas situações, mas não é uma solução global. Olhando para as práticas acima descritas, uma boa lista de verificação, em tradução, deverá ter as seguintes características:

- O uso de uma nova ferramenta não deve complicar excessivamente os projectos que temos entre mãos.
- É preferível que cada profissional comece a usar a ferramenta individualmente, testando-a e adaptando-a a cada situação. A imposição de listas de verificação poderá impedir o seu uso na prática.
- O uso em equipas deve ser especialmente cuidadoso (apresentei um estudo de caso na parte 3.4.).
- Será preferível usar as listas de tipo DO > CONFIRM e não READ > DO, para que as acções sejam realizadas sem interrupção, confirmando-se depois se houve alguma falha.
- Num aspecto de difícil aplicação ao nosso sector, as listas deverão incentivar a comunicação entre os participantes. Um exemplo será uma lista que implica perguntas feitas, directamente, pelo gestor de projectos ao revisor, se ambos estiverem no mesmo espaço.
- As listas não devem tentar controlar as acções dos profissionais como se estes não soubessem o que estão a fazer (se não souberem, não será a lista que vai resolver o problema).
- As listas devem tentar ser integradas nos sistemas que já existem.

Olhemos, em primeiro lugar, para a gestão de projectos. O gestor de projectos talvez já use listas de verificação sem notar. Por exemplo, a organização dos botões no friso do programa de tradução (no caso da figura, o *memoQ*) é um tipo de lista de verificação, se os botões forem lidos da esquerda para a direita. Os botões podem ser adaptados em certas ferramentas.

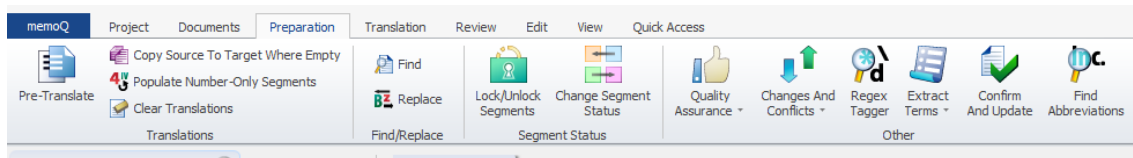


Figura 28 - Friso do memoQ

Por outro lado, a estrutura de ficheiros pode, ela própria, representar uma lista de verificação. Na imagem seguinte (a estrutura interna de um projecto aberto), as pastas representam passos em cada projecto e a última, por exemplo, ajuda a que o gestor de projectos não se esqueça do envio da factura.

Nome	Data de modificaç...	Tipo	Tamanh...
1 FILES RECEIVED FROM THE CLIENT	20/05/2015 01:24	Pasta de ficheiros	
2 PREPARATION	20/05/2015 01:25	Pasta de ficheiros	
3 FILES RECEIVED FROM THE TRANSLAT...	20/05/2015 01:25	Pasta de ficheiros	
4 FILES RECEIVED FROM THE REVISOR	20/05/2015 01:25	Pasta de ficheiros	
5 FILES DELIVERED TO THE CLIENT	20/05/2015 01:25	Pasta de ficheiros	
6 INVOICE	20/05/2015 01:25	Pasta de ficheiros	

Figura 29 - Estrutura de pastas de um projecto

Para criar novas listas, podemos seguir os seguintes princípios:

- Verificamos os erros mais comuns, que dependem de cada profissional ou equipa (exemplos: esquecimento de ficheiros; falhas nas verificações de qualidade).
- Tendo em conta a nossa tendência para complicar este tipo de ferramentas, depois de criar uma primeira versão das listas, devemos *retirar* passos (usando o princípio da *via negativa*). Podemos mesmo impor um determinado número,

para nos ajudar a encontrar o que é realmente importante (por exemplo, uma lista dos *três* passos mais importantes em cada etapa do projecto).

- Ao formatar as listas, é necessário tomar em consideração que o cérebro prefere documentos simples, limpos, com uma certa beleza. Devemos perder algum tempo a aprumar o documento e é necessário testá-lo e melhorá-lo para encontrar uma boa formatação para as nossas listas.⁹³
- Não é necessário usar uma lista para cada projecto. Podemos usá-las como ferramentas de leitura e não de anotação. As listas servem para ajudar o profissional, não para verificar o que foi feito ou não (aliás, o facto de uma lista estar preenchida não garante que as acções foram realizadas).

Dou agora dois exemplos de listas adaptadas ao sector da tradução: uma lista de rotina e outra de emergência.

Na figura seguinte, apresento uma proposta de lista para uso normal num projecto de tradução não certificada, em que o documento original está em Word. A lista foi criada usando o programa *Wunderlist*. Note-se que são três passos em três etapas, com nove passos total, o que se adequa à quantidade de elementos que o nosso cérebro consegue decorar na memória de curta duração (Gawande, 2011).

⁹³ O programa da Microsoft *Wunderlist* ajuda a criar listas simples e bem formatadas, que podem ser impressas ou guardadas no formato PDF.

≡ PROJECTO SEM CERTIFICAÇÃO / FICHEIROS WORD

☐ 1. ANTES DE ENVIAR O ORÇAMENTO

- ☐ CONTAR PALAVRAS NAS IMAGENS
- ☐ VERIFICAR SE HÁ OFERTAS AO CLIENTE
- ☐ ANEXAR TERMOS E CONDIÇÕES

☐ 2. ANTES DE ENTREGAR A TRADUÇÃO

- ☐ RELER AS INSTRUÇÕES DO CLIENTE
- ☐ ACTUALIZAR ÍNDICES AUTOMÁTICOS
- ☐ FAZER CORRECÇÃO ORTOGRÁFICA

☐ 3. ANTES DE ARQUIVAR O PROJECTO

- ☐ ENVIAR FACTURA AO CLIENTE
- ☐ CLICAR EM "WRAP-UP" NO MEMOQ
- ☐ VERIFICAR AS FACTURAS DOS TRADUTORES

Figura 30 - Lista de verificação de projecto

Na figura seguinte, apresento uma proposta de lista para uso no caso de emergência (neste caso, uma reclamação do cliente):

≡ LISTA - RECLAMAÇÃO DE CLIENTE

☐ 1. ENVIAR MENSAGEM DE IMEDIATO

MODELO

Obrigado pela sua mensagem. Vamos analisar as dúvidas e responder em menos de 24 horas.

☐ 2. ENVIAR AO REVISOR

- ☐ ENVIAR FICHA DE ANÁLISE
- ☐ INCLUIR AS INSTRUÇÕES ORIGINAIS
- ☐ INCLUIR AS NOTAS DO TRADUTOR
- ☐ INCLUIR MATERIAL DE REFERÊNCIA

☐ 3. ONDE ESTÁ O PROBLEMA?

- ☐ APLICÁMOS A TERMINOLOGIA?
- ☐ RECEBEMOS AS INSTRUÇÕES CORRECTAS?
- ☐ OUTRO

☐ 4. CONVERSAR COM A DIRECÇÃO

☐ 5. RESPONDER AO CLIENTE

☐ 6. PREENCHER O REGISTO DE RECLAMAÇÕES

Figura 31 - Lista de verificação para reclamação de cliente

Esta ferramenta adapta-se à estratégia antifrágil que delineei para lidar com a complexidade. Permite ao profissional encarar de forma mais robusta (menos frágil) a situações complicadas; ajuda a usar a experiência acumulada para resolver problemas complexos, libertando o cérebro da preocupação com os aspectos mais simples; ajuda a aproveitar as oportunidades de aprendizagem (e, por isso, a usar a tática da opcionalidade e da tentativa e erro), ao ajudar a registar as alterações a realizar após um erro ou problema. Por outro lado, como vimos, a sua criação deve ter em conta o princípio da *via negativa*, não complicando a lista para lá do estritamente necessário.

Apresentei as listas de verificação como um exemplo de ferramenta prática para aumentar a antifragilidade dos profissionais e das estruturas de tradução. Para isso, deve ser usada organicamente, ou seja, adaptada às necessidades em constante mudança de cada pessoa ou empresa. Existem, claro, outras ferramentas que podemos imaginar. Se assumirmos a antifragilidade como meta, podemos dar uso à nossa imaginação prática e à capacidade de resolver problemas típica de quem trabalha na área, para encontrarmos ferramentas práticas, adaptadas a cada situação e pessoa. O objectivo será ajudar cada um a trabalhar melhor e, assim, a viver melhor.

Conclusão: ferramentas para seres falíveis

Comecei a tese apontando para um tradutor em particular, perante um ecrã de computador, sozinho com as suas ansiedades particulares. Fomos encontrando vários cenários diferentes, cada um deles com as suas fragilidades. Há poucos momentos, antes de me pôr a escrever este parágrafo da conclusão da tese, estava a tentar resolver um problema com uma tradução indirecta: um documento foi traduzido de checo para inglês e de inglês para português, por ter sido impossível encontrar em tempo útil um tradutor adequado que trabalhasse directamente de checo para português. O resultado final tinha vários problemas, não por motivos de má tradução, mas porque a preparação inicial do documento para traduzir (a versão que nos foi enviada pelo cliente era em PDF) foi transformada num Word com frases partidas, sem que ninguém tivesse detectado o problema, por estar localizado numa parcela do documento escondida no meio de dezenas e dezenas de páginas. Estas frases partidas foram traduzidas em separado pelo tradutor de checo para inglês e o tradutor de inglês para português não conseguiu reconstruí-las.⁹⁴

No final do trabalho, enquanto tentamos resolver o problema, parece óbvio o que correu mal. Mas quando começamos um projecto, nunca sabemos onde está o problema. Pode estar na incompetência de alguém para realizar uma tarefa que pensávamos poder realizar. Por vezes, pode estar na nossa própria incompetência para realizar determinada tarefa, incompetência essa que nos é invisível: o chamado efeito Dunning-Kruger (Kruger & Dunning, 1999).

Para lá destes problemas mais óbvios de problemas relacionados com a tradução, há muitos problemas impossíveis de prever: falhas tecnológicas, problemas pessoais de resolução urgente, um acidente, um terramoto...

⁹⁴ A solução passou pela recriação de uma tabela que juntasse o checo ao português, para ser possível fazer a revisão final. Acabou por ter consequências no prazo de entrega, mas foi a única maneira de garantir um trabalho fiável.

Na verdade, o que vemos, em cada um dos cenários que possamos imaginar para o trabalho de um tradutor ou gestor de projectos, é uma elevada imprevisibilidade, decorrente da complexidade dos sistemas e da opacidade da interacção entre todos os elementos que rodeiam o profissional. Aqui está o nó da fragilidade que fomos encontrando ao longo da tese.

Se os tradutores e gestores de projecto de que falo estão em lugares muito diferentes uns dos outros e se a imprevisibilidade é impossível de estudar de forma satisfatória, o que podemos fazer? Este é o eixo central da tese: a aplicação do conceito de antifragilidade ajuda-nos, de forma parcial e nunca ideal, a encontrar propostas de melhoria aplicáveis a um grande número de situações diferentes; é ainda, de forma muito prática, uma abordagem ao problema da complexidade em tradução.

A tese (ideia central) desta tese (documento académico) pode resumir-se em três pontos:

1. O mundo da tradução está eivado de incerteza, decorrente da complexidade e da opacidade dos sistemas envolvidos.
2. A incerteza tem um impacto profundo na maneira como trabalhamos, sendo uma fonte muito importante de fragilidade. Tanto a incerteza como a fragilidade dela resultante nem sempre são reconhecidas pelos agentes envolvidos.
3. Tendo em conta a heterogeneidade do mundo da tradução, um bom modelo geral para lidar com a complexidade/incerteza/fragilidade é a procura da antifragilidade, ou seja, tudo o que nos permite ganhar algo com a incerteza.

Esta tese inclui, assim, um modelo de análise (que procura fragilidades escondidas) e um modelo de actuação (que tenta orientar a acção dos agentes para a antifragilidade). É uma tese eminentemente prática: os conceitos apresentados tentam ser úteis, ou seja, tentam apresentar-se como ferramentas mentais e materiais para utilização imediata por parte de profissionais da tradução.

Assim, o termo “antifragilidade” não aparece aqui apenas por ser um termo curioso, peculiar, diferente do habitual, mas antes por representar um conceito que,

embora possa ser entendido e aplicado sem a palavra associada, torna-se mais útil e transmissível se for designado por um nome. Como diz Taleb (2012), podemos não compreender o conceito de antifragilidade intelectualmente, mas compreendemo-lo organicamente (Taleb, 2012, p. 48):

In *Through the Language Glass*, the linguist Guy Deutscher⁹⁵ reports that many primitive populations, without being color-blind, have verbal designations for only two or three colors. But when given a simple test, they can successfully match strings to their corresponding colors. They are capable of detecting the differences between the various nuances of the rainbow, but they do not express these in their vocabularies. These populations are culturally, though not biologically, color-blind.

Just as we are intellectually, not organically, antifragility-blind. To see the difference just consider that you need the name “blue” for the construction of a narrative, but not when you engage in action. (p. 48)

O conceito de antifragilidade, explicado nas primeiras partes da tese, representa tudo aquilo que ganha com a passagem do tempo, com a volatilidade, com a imprevisibilidade. Estamos, no entanto, perante uma gradação e não uma polaridade. Algo pode ser mais frágil ou mais antifrágil, sem cair de forma clara num dos campos. Aquilo que defendo é isto: nessa gradação, o bom caminho é sempre em direcção à antifragilidade, mesmo que seja impossível atingi-la de forma plena.

A tese que agora termino tinha um objectivo prático: resolver alguns problemas reais que sinto na minha actividade. A reflexão feita parte da lógica expressa no modelo de Taleb e aplica-a ao conhecimento prático que adquiri ao longo dos anos. No entanto, será também necessário testar o uso das sugestões aqui deixadas. A tríade e as tácticas, tal como aplicadas na tese, podem ser um ponto de partida para esses testes. A partir da base delineada, podemos partir para outras investigações.

⁹⁵ Deutscher, 2010.

Há duas áreas que são tratadas de forma superficial nesta tese e onde, creio, esta mesma abordagem será particularmente útil: em primeiro lugar, na investigação sobre o uso da tecnologia.

Esta tese tenta ser uma contribuição para uma reflexão mais centrada nos aspectos humanos da tradução, na senda do que tem vindo a ser feito nos estudos sobre o processo de tradução. Para aplicarmos a particular abordagem desta tese, é importante olhar para a forma como usamos a tecnologia: quais são as ferramentas que de facto usamos e quais as que aumentam ou diminuem a fragilidade da nossa posição.

A fragilidade existe também na própria saúde do tradutor: afinal, haverá poucas profissões onde se passam tantas horas a escrever num computador. Assim, convém encontrar tecnologias ou melhores usos da tecnologia existente para minorar os problemas decorrentes desse uso intensivo (um exemplo será o uso do reconhecimento de voz).

Em segundo lugar, a tese poderá ser a base para investigações sobre o ensino da tradução. De que forma podemos orientar os estudantes para uma posição menos frágil? Como podemos ensinar a traduzir e a agir no mundo da tradução quando estamos perante um grau de imprevisibilidade muito superior ao que normalmente é admitido?

A minha reflexão é uma tentativa de oferecer ferramentas aos tradutores e gestores de projecto para melhorar, de forma local e concreta. Esta reflexão talvez tenha, no entanto, uma função complementar: permite perceber como um profissional decide, quais são as suas ansiedades, que estratégias lhe parecem mais adequadas. Afinal, os profissionais conseguem, em geral, resolver os seus problemas. Desta forma, como diz Pym (2010), “useful theory should be based on knowledge derived from a practice generally able to find solutions to its own problems”.

Para destilar tudo o que defendi ao longo da tese, posso apresentar dois princípios de actuação:

- a) o princípio geral de fuga à fragilidade, o que implica aplicar a imaginação à procura de cenários de fragilidade oculta;
- b) o princípio geral de exposição a erros não fatais e cisnes negros positivos, aliada à redução da exposição a erros fatais — ou seja, antifragilidade.

Estes princípios não constituem uma teoria geral da tradução nem uma explicação completa do fenómeno. Seria impossível ter uma teoria que explicasse e nos desse a capacidade de agir, tendo em conta todos os dados (e não temos quase nunca todos os dados). Como diz Taleb (2018):

The classical “large world vs small world” problem. Science is currently too incomplete to provide all answers— and says it itself. We have been so much under assault by vendors using “science” to sell products that many people, in their mind, confuse science and scientism. Science is mainly rigor in the process. (p. 218)

Nenhuma ciência ou disciplina consegue descrever todo o objecto de estudo, pelo menos, neste momento da História. Mesmo que o conseguisse, a capacidade de cada ser humano em particular de reter todas as informações relevantes é limitada. Temos de decidir e agir perante a opacidade do mundo. Eis uma representação do problema feita por Taleb (2018, p. 218):

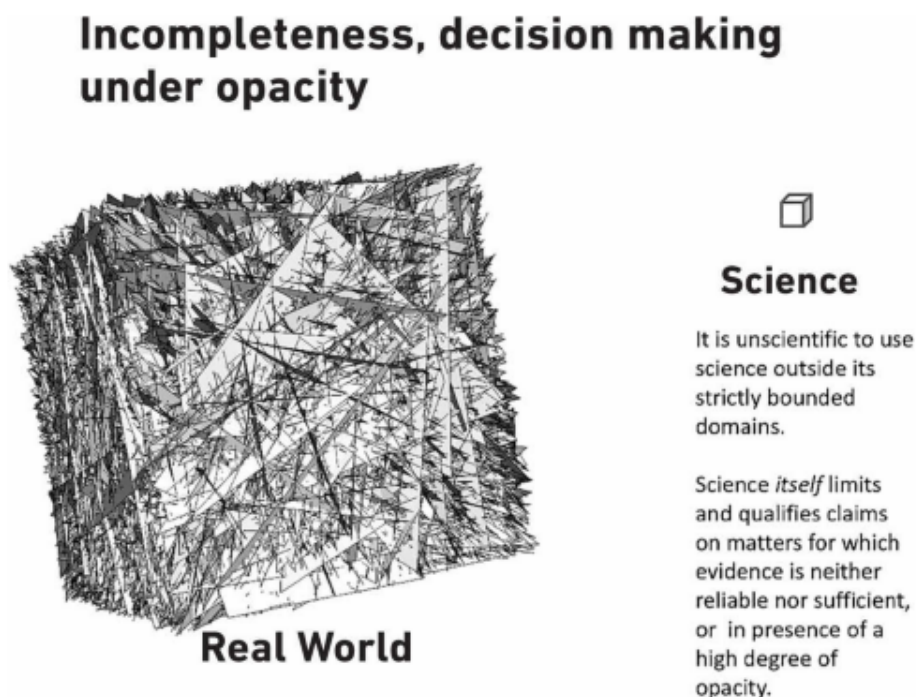


Figura 32 - Mundo real e ciência

Desta forma, a presente tese advoga uma visão do ser humano como um ser com limites concretos, que devem ser tidos em consideração ao pensarmos na melhor forma de agir. Não vale a pena estudar tradução sem ter em conta a nossa humanidade (Taleb, 2007):

Perhaps ridding ourselves of our humanity is not in the works; we need wily tricks, not some grandiose moralizing help. As an empiricist (actually a skeptical empiricist) I despise the moralizers beyond anything on this planet: I still wonder why they blindly believe in ineffectual methods. Delivering advice assumes that our cognitive apparatus rather than our emotional machinery exerts some meaningful control over our actions. We will see how modern behavioral science shows this to be completely untrue. (Prologue)

Este modelo de decisão tenta, assim, ter em conta os defeitos e as características do ser humano (Taleb, 2007, Prologue): “We are faulty and there is no need to bother trying to correct our flaws. We are so defective and so mismatched to our environment that we can just work around these flaws.”

Desta forma, ferramentas mentais como os conceitos de “fragilidade” e “antifragilidade” ajudam a orientar as nossas decisões, no dia-a-dia, no meio da complexidade do que temos de enfrentar, quando não conseguimos aplicar de forma realista modelos demasiado complexos.

Os dois conceitos são assumidos como ferramentas mentais de orientação pessoal, concreta e não como novas explicações do que vem sendo descrito (e, muitas vezes, bem descrito) noutros trabalhos. Ou seja, são tentativas de solução para problemas urgentes, ou melhor, para o problema urgente que é saber o que fazer perante a opacidade do mundo complexo em nosso redor, ou seja, perante a incerteza. São conceitos que servem de bússola, mesmo quando não temos tempo nem cabeça para pensar nas várias decisões que tomamos ao longo do dia.

Esta tese é dedicada a todos os que sobrevivem, diariamente, trabalhando em tradução (e, permitam-me, em todas as outras profissões), por vezes sem saber o que

irá acontecer dentro de poucos minutos, errando constantemente, aprendendo constantemente. Tentei dar uma pequena ajuda para que erremos, cada dia, um pouco melhor, para que as nossas vidas se tornem, pouco a pouco, menos frágeis, mais robustas, mais antifrágéis.

Bibliografia

- Adams, N. Y. (2013). *Diversification in the Language Industry: Success beyond translation*. Brisbane: NYA Communications.
- Alhir, S. (2017). *The Antifragility Edge*. Londres: LID Publishing Inc.
- Asensio, R. M. (2014). *Translating Official Documents*. Londres e Nova Iorque: Routledge.
- Aviation Safety Network. (2019, 11 5). *Statistics by period*. Disponível em Aviation Safety Network: <https://aviation-safety.net/statistics/period/stats.php?cat=A1>
- Bagno, M. (2016). Não é errado falar assim! Disponível em <https://www.parabolablog.com.br/index.php/ar/blogs/nao-e-errado-falar- assim-em-defesa-do-portugues-brasileiro>
- Baker, M. (2018). *In Other Words: A Coursebook on Translation* (3.^a ed.). Londres e Nova Iorque: Routledge.
- Banco Mundial. (2019, 11 5). *Air transport, passengers carried*. Disponível em The World Bank: <https://data.worldbank.org/indicator/is.air.psgv>
- Bellos, D. (2011). *Is That a Fish in Your Ear?* Londres: Penguin Books.
- Beninatto, R., & Johnson, T. (2017). *The General Theory of the Translation Company*. s/l: Nimdzi.
- Brown, D. (1991). *Human Universals*. Nova Iorque: McGraw-Hill.
- Byrne, D. (2013). *Complexity Theory and the Social Sciences: The state of the art*. Londres: Taylor and Francis.
- Chesterman, A. (2009). The Name and Nature of Translator Studies. *Hermes: Journal of Language and Communication Studies*, 42, 13-22.
- Christian, B. (2012). *The Most Human Human: What Artificial Intelligence Teaches Us About Being Alive*. London: Viking.
- Conferência da Haia de Direito Internacional Privado. (1961). *Convenção Relativa à Supressão da Exigência da Legalização dos Actos Públicos Estrangeiros*.

- Disponível em <http://www.ministeriopublico.pt/instrumento/convencao-relativa-supressao-da-exigencia-da-legalizacao-dos-actos-publicos-estrangeir-0>
- D'Agostino, D., & Skloot, G. (2019). *Predicting Personality: Using AI to Understand People and Win More Business*. Hoboken: Wiley.
- Damásio, A. (2005). *Descartes' Error* (Kindle ed.). Londres: Penguin Books.
- Damásio, A. (2018). *The Strange Order of Things: Life, Feeling and the Making of Cultures* (Kindle ed.). Nova Iorque: Pantheon Books.
- Danziger, S., Levav, J., & Avnaim-Pesso, L. (2011, 04 26). Extraneous factors in judicial decisions. *PNAS*, 108(17), 6889-6892.
- Dawkins, R. (2016). *The Selfish Gene* (4.^a ed.). (U. Press, Ed.) Oxford.
- Dennett, D. C. (2013). *Intuition Pumps And Other Tools for Thinking* (Kindle ed.). Nova Iorque: W. W. Norton & Company.
- Deutscher, G. (2010). *Through the Language Glass*. Nova Iorque: Henry Holt.
- Devendorf, E., Zelif, K., & Jabbour, K. (2016). Characterization of Antifragility in Cyber Systems Using a Susceptibility Metric. *ASME 2016 International Design Engineering Technical Conferences and Computers and Information in Engineering Conference. Volume 1B: 36th Computers and Information in Engineering Conference*. Charlotte: Design Engineering Division, Computers and Information in Engineering Division. doi:10.1115/DETC2016-60230
- Dunne, K. J., & Dunne, E. S. (2011). Mapping terra incognita. In K. J. Dunne, & E. S. Dunne (Eds.), *Translation and Localization Project Management: The Art of the Possible* (pp. 1-14). Amsterdão e Filadélfia: John Benjamins.
- Falk, J. H., & Balling, J. D. (2010, Julho). Evolutionary Influence on Human Landscape Preference. *Environment and Behavior*(42), 479-493.
- Faraco, C. A. (2008). *Norma Culta Brasileira*. São Paulo: Parábola.
- Ferreira, A., & Schwieter, J. W. (Eds.). (2015). *Psycholinguistic and Cognitive Inquiries into Translation and Interpreting*. Amsterdão e Filadélfia: John Benjamins.

- Flyvbjerg, B. (2009). Survival of the Unfittest: Why the Worst Infrastructure Gets Built—and What We Can Do About It. *Oxford Review of Economic Policy*, 25(3), 344-367.
- Garrido, C. (2016). *A tradução do ensino e divulgação da ciência*. Vigo: Servizo de Publicacións da Universidade de Vigo.
- Gawande, A. (2011). *The Checklist Manifesto: How to Get Things Right*. London: Profile.
- Glouberman, S., & Zimmerman, B. (2002). *Complicated and Complex Systems: What Would Successful Reform of Medicare Look Like?* Commission on the Future of Health Care in Canada.
- Gouadec, D. (2010). *Translation as a Profession*. Amesterdão e Filadélfia: John Benjamins.
- Greene, L. (2018). *Talk on the Wild Side: Why Language Won't Do As It's Told*. Londres: Profile Books.
- Halverson, S. L. (2015). Translation Theory and Development Studies: A Complexity Theory Approach [Crítica de livro]. *Translation Studies*, 8(3), 365-368.
- Hatim, B., & Mason, I. (2005). *The Translator as Communicator*. Londres e Nova Iorque: Routledge.
- Hofstadter, D. R. (2007). *I Am a Strange Loop*. Nova Iorque: Basic Books.
- Holland, J. H. (2014). *Complexity: A Very Short Introduction*. Oxford: University Press.
- Holmes, J. S. (1987). The Name and Nature of Translation Studies. In G. Toury (Ed.), *Translation Across Cultures*. Nova Deli: Bahri Publications.
- Hubscher-Davidson, S. (2017). *Translation and Emotion: A Psychological Perspective*. Londres e Nova Iorque: Routledge.
- Human, O. (2016). Complexity: E-Special Introduction. *Theory, Culture & Society*, 33(7-8), 421-440.
- Inghilleri, M. (Ed.). (2005). Bourdieu and the Sociology of Translation and Interpreting. *Special Issue of The Translator*, 11(2).

- ISO. (2015). *ISO 17100:2015 Translation services — Requirements for translation services*. Genebra: ISO. Disponível em <https://www.iso.org/standard/59149.html>
- Johnson, N. (2009). *Simply Complexity: A Clear Guide to Complexity Theory* (Edição do Kindle ed.). Londres: Oneworld Publications.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, Fast and Slow* (Kindle ed.). Nova Iorque: Farrar, Straus and Giroux.
- Kruger, J., & Dunning, D. (1999). Unskilled and Unaware of It: How Difficulties in Recognizing One's Own Incompetence Lead to Inflated Self Assessments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(6), 1121-1134.
- Lengyel, I. (2019, Agosto 12). *The retelling of an industry, part 1: The (r)evolution of roles in localisation*. Disponível em STP: <https://stptrans.com/the-retelling-of-an-industry-part-1-the-revolution-of-roles-in-localisation/>
- Li, D., & Lei, V. L. (2018). Introduction. In D. Li, V. L. Lei, & Y. He (Eds.), *Researching Cognitive Processes of Translation* (Kindle ed.). Singapura: Springer.
- Marais, K. (2014). *Translation Theory and Development Studies: A Complexity Theory Approach*. Londres e Nova Iorque: Routledge.
- Marais, K., & Meylaerts, R. (Eds.). (2018). *Complexity Thinking in Translation Studies: Methodological Considerations*, (Kindle ed.). Londres e Nova Iorque: Routledge.
- Mateus, M. H., Brito, A. M., Duarte, I., & Faria, I. H. (2003). *Gramática da Língua Portuguesa*. Lisboa: Caminho.
- McWhorter, J. (2012). *What Language Is (And What It Isn't and What It Could Be)*. Nova Iorque: Avery.
- McWhorter, J. (2016). *Words on the Move: Why English Won't - And Can't - Sit Still (Like, Literally)*. Nova Iorque: Henry Holt & Company.
- Monperrus, M. (2014). Principles of Antifragile Software. *arXiv:1404.3056 [cs.SE]*.
- Morin, E. (2008). *On Complexity*. (R. Postel, Trans.) Cresskill: Hampton Press.

- Mossop, B. (2020). *Revising and Editing for Translators* (4.^a ed.). Londres e Nova Iorque: Routledge.
- Neves, M. (2018). *Dicionário de Erros Falsos e Mitos do Português*. Lisboa: Guerra e Paz.
- Neves, M. (2019). *Gramática para Todos*. Lisboa: Guerra e Paz.
- Nord, C. (2005). *Text Analysis in Translation: Theory, Methodology, and Didactic Application of a Model for Translation-Oriented Text Analysis* (2.^a ed.). Amesterdão e Nova Iorque: Rodopi.
- Pinker, S. (2003). *The Blank Slate*. Londres: Penguin Books.
- Pinker, S. (2015). *The Language Instinct*. Londres: Penguin Books.
- Pinker, S. (2015). *The Sense of Style: The Thinking Persons Guide to Writing in the 21st Century* (Kindle ed.). Londres: Penguin Books.
- Portugal. (2003). *Decreto-Lei n.º 81/2003, de 23 de abril*. Disponível em <https://dre.pt/pesquisa/-/search/239791/details/maximized>
- Portugal. (2014). *Código do IRC, aprovado pela Lei n.º 2/2014, com alterações até à Lei n.º 98/2019*. Disponível em <https://dre.pt/legislacao-consolidada/-/lc/64205634/view>
- Portugal. (2017). *Código do Notariado, aprovado pelo DL n.º 207/95, de 14 de Agosto, com alterações até à Lei n.º 89/2017, de 21/08*. Disponível em http://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_mostra_articulado.php?nid=457&tabela=leis&so_miolo=
- Portugal. (2019). *Código Civil, aprovado pelo DL n.º 47344/66, de 25 de Novembro, com alterações até à Lei n.º 13/2019, de 12/02*. Disponível em http://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_mostra_articulado.php?artigo_id=775A0010&nid=775&tabela=leis&pagina=1&ficha=1&so_miolo=&nversao=#artigo
- Portugal. (2019, 11 3). *Modelo 21-RFI*. Disponível em Autoridade Tributária e Aduaneira: http://info.portaldasfinancas.gov.pt/pt/apoio_contribuinte/modelos_formularios/convencoes_dupla_trib_internacional/Documents/RFI_21_uk.pdf

- Portugal. (2019). *Modelo 30 - Rendimentos Pagos ou Colocados à Disposição de Sujeitos Passivos Não Residentes*. Disponível em <http://www3.uma.pt/eduardog/IMG/pdf/M30-BF-04-pdf.pdf>
- Pym, A. (2005). Text and risk in translation. In K. Aijmar, & C. Alvstad (Eds.), *New Tendencies in Translation Studies* (pp. 69-82). Gotemburgo: Universidade de Gotemburgo.
- Pym, A. (2010). *Translation and Text Transfer: An Essay on the Principles of Intercultural Communication* (2.^a edição ed.). Tarragona: Intercultural Studies Group.
- Pym, A. (2015). Translating as risk management. *Journal of Pragmatics*, 85, 67-80.
- Pym, A. (2017). *Translation Solutions for Many Languages: Histories of a flawed dream*. Londres: Bloomsbury Academic.
- Pym, A., & Matsushita, K. (2018). Risk mitigation in translator decisions. *Across Languages and Cultures*, 19, 1-18. doi:10.1556/084.2018.19.1.1
- Reiß, K., & Vermeer, H. J. (2014). *Towards a General Theory of Translational Action*. (C. Nord, Trans.) Londres e Nova Iorque: Routledge.
- Robinson, D. (2012). *Becoming a Translator*. Londres e Nova Iorque: Routledge.
- Rovelli, C. (2019). *The Order of Time*. (E. S. Carnell, Trans.) Londres: Penguin Books.
- Saldanha, G., & O'Brien, S. (2014). *Research Methodologies in Translation Studies*. Londres e Nova Iorque: Routledge.
- Savater, F. (1992, Fevereiro 16). *Elogio del materialismo*. Acedido a 11 04, 2019, em El País: https://elpais.com/diario/1992/02/16/opinion/698194809_850215.html
- Shreve, G. M., & Angelone, E. (Eds.). (2010). *Translation and Cognition*. Amesterdão e Filadélfia: John Benjamins.
- Silver, N. (2012). *The Signal and the Noise*. Nova Iorque: Penguin Books.
- Simon, H. A. (1992). What Is an Explanation of Behavior. *Psychological Science*, 3, 150-161.

- Smith, P. (2015, 9 15). *CHECKED, SET, ROGER*. Acedido a 11 6, 2019, em Ask the Pilot: <https://www.askthepilot.com/checklists/>
- Sokal, A. (2008). *Beyond the Hoax*. Oxford: University Press.
- Sokal, A., & Bricmont, J. (1998). *Fashionable Nonsense. Postmodern Intellectuals' Abuse of Science*. Nova Iorque: Picador.
- Sull, D., & Eisenhardt, K. M. (2016). *Simple Rules: How to Thrive in a Complex World*. Nova Iorque: Mariner Books.
- Syed, M. (2015). *Black Box Thinking*. Londres: John Murray.
- Taleb, N. N. (2007). *Fooled by Randomness* (Kindle ed.). Londres: Penguin Books.
- Taleb, N. N. (2010a). *The Black Swan* (Kindle ed.). Londres: Penguin Books.
- Taleb, N. N. (2010b). *The Bed of Procrustes* (Kindle ed.). Nova Iorque: Random House.
- Taleb, N. N. (2012). *Antifragile*. Londres: Penguin Books.
- Taleb, N. N. (2015). *Silent Risk, Lectures on Probability, Vol. I. s/l*: DesCartes.
- Taleb, N. N. (2018). *Skin In The Game* (Kindle ed.). Nova Iorque: Random House.
- Vandepitte, S. (2008). Remapping Translation Studies: Towards a Translation Studies Ontology. *Meta*, LIII(3), 569-588.
- Wolf, M. (2011). Mapping the Field: Sociological Perspectives on Translation. *International Journal of the Sociology of Language*(207), 1-28.
- Wolf, M., & Fukari, A. (Eds.). (2007). *Constructing a Sociology of Translation*. Amesterdão e Filadélfia: John Benjamins.

Lista de figuras

Figura 1 - O problema a resolver.....	8
Figura 2 - Mapa de Holmes dos Estudos de Tradução	13
Figura 3. Ontologia aberta de Vandepitte.....	15
Figura 4 - Mapa dos Estudos do Tradutor	17
Figura 5 - Terminologia de investigação segundo Saldanha & O'Brien (2014).....	41
Figura 6 - Definição de modelos, métodos e ferramentas	42
Figura 7 - Da complexidade à ansiedade.....	59
Figura 8 - A vida do peru: sempre a subir, até ao dia... (Taleb, 2012).....	61
Figura 9 - Bússola	64
Figura 10 - A tríade de Taleb	90
Figura 11 - A tabela da tríade de Taleb	95
Figura 12 - Instruções em formato de lista de verificação	143
Figura 13 - Instruções no ambiente de tradução (memoQ).....	143
Figura 14 - Lista de verificação preenchida	144
Figura 15 - Palavra por traduzir no meio de "tags"	149
Figura 16 - Exemplo de penalização da memória.....	156
Figura 17 - Tipologia das reclamações	195
Figura 18 - As sete tácticas antifrágeis	199
Figura 19 - Aspecto padrão da tabela de tradução dentro do memoQ	230
Figura 20 - Aspecto da tabela do memoQ após personalizações.....	231
Figura 21 - Primeira página do formulário 21-RFI	266
Figura 22 - Exemplo de ficheiro .xml para solicitar número de contribuinte para fornecedor não residente.	270

Figura 23 - Divisão entre problemas simples, complicados e complexos	277
Figura 24 - Número de mortes em acidentes de aviação por ano	281
Figura 25 - Passageiros transportados por avião	281
Figura 26 - Lista de verificação do modelo Airbus A340	284
Figura 27 - Lista de verificação criada pela equipa de Atul Gawande	285
Figura 28 - Friso do memoQ.....	287
Figura 29 - Estrutura de pastas de um projecto	287
Figura 30 - Lista de verificação de projecto.....	289
Figura 31 - Lista de verificação para reclamação de cliente.....	289
Figura 32 - Mundo real e ciência.....	295